



TITLE:

総合農協の経営類型と展開形態に関する研究-経営構造分析を中心として-(Dissertation_全文)

AUTHOR(S):

青柳, 斉

CITATION:

青柳, 斉. 総合農協の経営類型と展開形態に関する研究-経営構造分析を中心として-. 京都大学, 1986, 農学博士

ISSUE DATE:

1986-01-23

URL:

<https://doi.org/10.14989/doctor.k3415>

RIGHT:

新 制
農
430
京大附図

総合農協の経営類型と展開形態に関する研究

— 経営構造分析を中心として —

齊 柳 膏

総合農協の経営類型と展開形態に関する研究

—経営構造分析を中心として—

1985年

青柳 齊

【目 次】

第1章 はじめに ―問題の所在と課題―	1
第1節 農協の経営体的発展と経営問題	1
第2節 本論文の課題と構成	7
第2章 農協経営研究の方法	13
第1節 はじめに ―農協経営研究の現状―	13
第2節 二重構造的農協論の農協経営の論理	14
1. 美土路氏の「重層構造」論と個別経済視点	14
2. 太田原氏の「民主的農協」論と地域農業視点	17
3. 三輪・山本氏の「二側面」論と経営者の視点	19
第3節 農協経営行動の重層的被規定性と経営構造論的視角	22
第4節 むすび ―農協経営研究の課題―	25
補論1 二重構造論的農業経営学批判	
―企業・経営概念を中心に―	31
第1節 はじめに	31
第2節 企業＝所有単位・私的側面	32
第3節 経営＝生産単位・社会的側面	33
第4節 二側面の統合主体と三重構造論	36
第5節 むすび	38
第3章 現代農協経営構造の諸類型	43
第1節 農協の経営構造と意思決定形態 ―典型4類型―	43
1. はじめに	43
2. 農協経営構造の概念と特徴	45
3. 農協経営構造の典型4類型	49

4. 農協経営の意思決定形態 —経営構造分析から—	53
5. むすび	57
第2節 農協経営財務構造の二類型	
—「増資型」と「内部留保型」—	60
1. はじめに	60
2. 戦後農協経営財務構造の変化と地域性	60
(1) 固定資本形成と「過少資本金化」傾向	60
(2) 「増資型」と「内部留保型」の経営財務構造	62
3. 経営財務構造の規定要因	68
(1) 自己資本構成の規定要因	
—投資政策・収益性・配当政策—	68
(2) 経営財務構造2類型の成立要因	69
(3) 経営財務構造と事業・収益構造	73
4. むすび	76
第4章 農協経営構造と展開形態 —低経済成長下の経営行動—	81
第1節 都市農協(「内部留保型」)の経営類型と展開形態	81
1. はじめに	81
2. 都市農協の経営類型	83
3. 都市農協の展開形態 —相互金融型の二極分化—	86
4. 展開形態規定要因としての経営構造	92
5. むすび —系統依存型の展望—	98
第2節 農村農協(「増資型」)の経営類型と展開形態	103
1. はじめに	103
2. 農村農協の諸類型	105
3. 農村農協の展開形態 —純農村農協型の地域組合化—	108
4. 展開形態規定要因としての経営構造	119
5. むすび —農村農協の展望—	124

第5章 農協経営構造の変化と経営管理	
—「タテ割り」部門別経営管理の成立を中心に—	129
第1節 はじめに	129
第2節 「タテ割り」部門別経営管理の展開	
—山形県・庄内地域農協の場合—	131
第3節 A農協における部門別経営管理の展開過程	133
1. 「米専門型」経営構造と「総合的」経営管理	133
2. 「多角的」経営構造と「タテ割り」機構の成立	139
3. 経営危機と部門別分配意識の萌芽	146
第4節 むすび	151
補論2 生産組織の経営体的発展と経営管理	
—稲作生産組織における経営管理機構の成立を中心に—	155
第1節 はじめに	155
第2節 農業生産組織化の展開	156
第3節 組織体としての意思決定と経営管理	157
第4節 経営管理機構の萌芽的成立	160
第5節 意思決定と経営管理の機構的独立	163
第6節 むすび	167
第6章 むすび —要約と展望—	171
第1節 総合農協の経営類型と展開形態 —総括—	171
第2節 農協経営の展望と課題	173
図表一覧	177
主要参考文献	180

第1章 はじめに ―問題の所在と課題―

近年、農協研究において農協経営問題に対する関心がにわかに強まってきている。その直接的な背景は、低経済成長下における農協経営の長期的・構造的な収益性低下傾向にある。このようないわば農協経営危機は、戦後農協の設立まもないいわゆる「再建整備」期にもいわれたのだが、現在の農協経営問題の性格は農協が経営体として未成熟なその当時とは著しくその様相を異にしているように思われる。

そこで本章では、現在の農協経営問題の基本的特徴を戦後総合農協の経営体的発展との関連で捉えながら、筆者が以下の諸章で意図している課題とその全体を貫く問題意識を明らかにすることにした。

第1節 農協の経営体的発展と経営問題

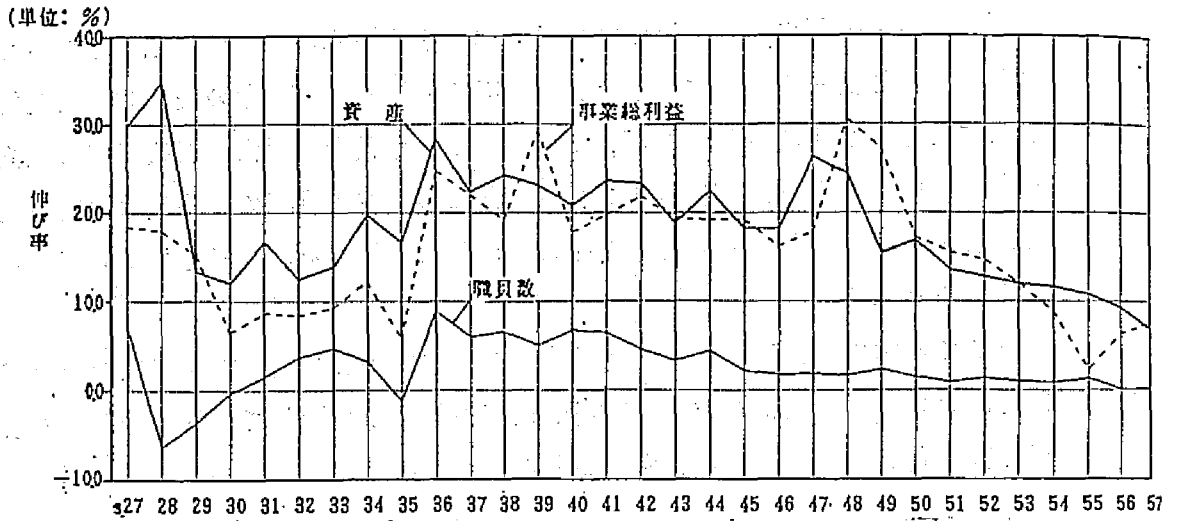
いま、戦後総合農協の展開過程を図1-1の農協経営の成長性において概観してみよう。

成長性の指標として、ここでは職員数・資産・事業総利益の各伸び率を採用しているが、それらの推移の間には次のような同じ傾向が見られる。まず、昭和35年頃までは各伸び率がおおよそそれ以後に比べて低いこと、そして、高度経済成長が本格的に始まり、基本法農政が展開される36年頃から第一次石油危機が起こる48年頃までは高い伸び率を示していること、ところが世界的にも低経済成長時代に入る49年頃からは急激に低下してきているという特徴である。それはまた、戦後日本経済の展開過程の特徴とほぼ照応している。

次に、農協の経営体としての成長を図1-2での「1農協当りの職員数」(経営規模)で見てみよう。

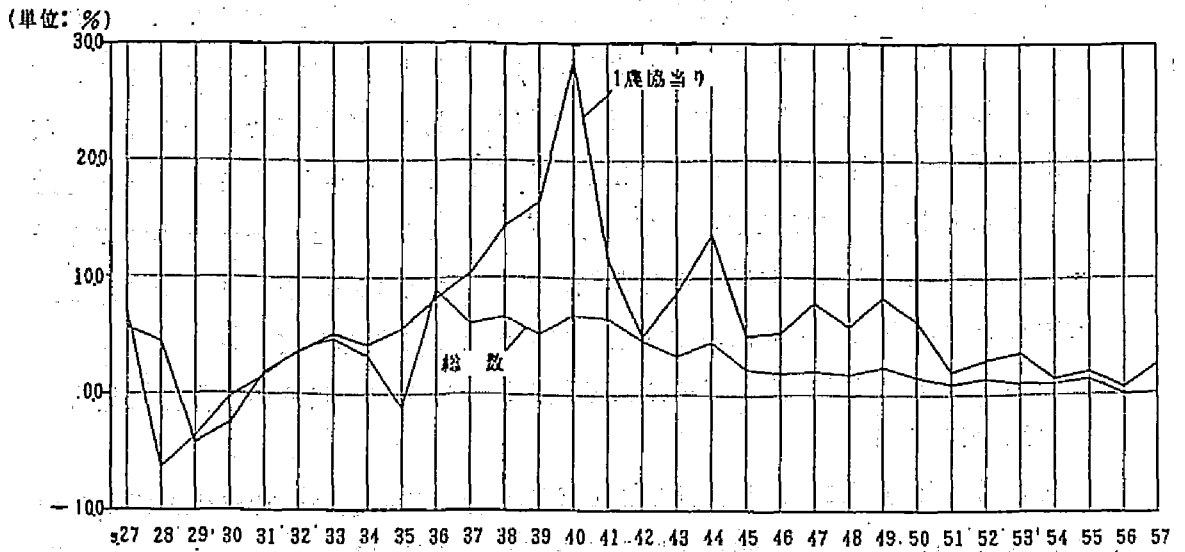
先の場合と同様に、30年代前半まではその伸び率は低い。30年代半ばから40年代末にかけては高く、50年代に入ると再び低く推移している。従って、農協

図1-1 農協経営の成長性の推移



注) 各年度「総合農協統計表」より作成。

図1-2 農協職員数の伸び率



注) 各年度「総合農協統計表」より作成。

表1-1 職員数規模別農協比率(%)

年度	0～9	10～19	20～49	50～99	100人～	合 計
30	53.2	36.4	9.8	0.6		100.0
40	22.6	34.2	30.3	12.9		100.0
50	8.8	18.4	35.9	21.4	15.1	100.0
57	6.1	14.7	35.5	25.4	18.3	100.0

注) 各年度「総合農協統計表」による。

の規模拡大は30年代後半および40年代に最も進んだといえる。そのことは表1-1の職員数規模別農協比率を見ても確認できる。30年当時では職員数10人未満の小規模農協が全体の約半数を占めていたのだが、それ以後は50人以上の農協が顕著に増えてきている。とりわけ40年から50年にかけて急激に規模拡大が進んだことがうかがえる。例えば、10人未満の農協が40年から50年にかけて22.6%から8.8%に減少しているのに対し、50人以上では12.9%から36.5%の3倍弱に急増している。ところが、50年から57年の推移を見ると上規模層は増えているものの、その増加の程度は40年代のそれに比べてやや鈍くなっている。

以上のことから、経営体としての農協経営の成長過程を歴史的に区分すれば、まず、小規模経営が支配的で不振組合の統出とその再建整備の時代であった35年頃までは農協の経営体としての「未成熟期」とみることができる。それに対して、日本経済の高い成長率と一定程度の農産物需要の拡大が農協事業量の高い伸びをもたらし、加えて農協合併の増大等により農協の経営体としての成長が最も進んだ高度経済成長期の48年頃までを「成長・発展期」と呼ぶことができよう。そして、低成長への経済基調の変化と全般的な農産物需要の停滞等により農協事業量が伸び悩んでいる49年頃から現在までを、前期の対比で経営体としての「停滞期」として特徴づけられる。

次に、それぞれの時期における農協経営問題の特徴を見てみよう。

I. 農協経営の「未成熟期」…35年頃まで

農協設立当時は、農家の組合員加入を促進する配慮から組合員からの出資は少なく、肥料購買等の事業資金の多くは農家の米販売代金等の振替を源泉とする貯金に依存せざるを得なかった。また、農協職員の給与は公務員の約5～8割という低賃金のため離職率は高く、しかも経営・管理者として適性を欠く組合長・職員も少なくはなかったといわれる¹。このような経営体としての脆弱な体質は24年からのドッジ不況下で一挙に表面化し、25年には貯金払い戻し停止組合が約800にもおよぶことになる。その直接的背景は、インフレ基調を見越した不良資産取得や農家経済の悪化等にあるものの、より根本的には自己資本不足など経営体としての未成熟に起因するものであった²。

しかし、その経営危機を契機として国家主導による農協経営の再建が進み、その過程で農協は経営体として確立されていくことになる。まず、資金面では、26年の「再建整備法」、28年の「整備促進法」、31年の「整備特別措置法」など一連の立法的助成処置がこうじられ、一方、増資促進などで組合員にもかなりの負担を強いながら再建されていく。また経営管理面では、信用事業資金の内部運用基準・適正固定比率等を定めた25年の「財務処理基準令」、26年のエッシーン勧告にもとづく経理改善(複式簿記の採用など)、28年の「整備促進法」による共同購買・販売、共同計算方式に象徴されるいわゆる「整促事業方式」の実施等々、その後の農協経営原則・方式の根幹がこの時期に形成されることになる。このような経営制度の確立を含む再建過程で、農協は単なる組織体から経営体としての形式を備えていった³。

しかし、この時期ではまだ経営規模は小さく、しかも自己資本・資金不足が慢性的に深刻で職員の定着率が悪いなど実質的に経営体としては未成熟であったため、その存立は社会経済の変動に強く左右され、またその当時では組合員との経営経済的な結び付きが強いなどから、経営問題に対する農協経営自らの主体的対応の余地は小さかったといえる。そのことは、経営再建が主に国家の援助・指導によって行わざるを得なかったことが何よりも示している⁴。

Ⅱ. 農協経営の「成長・発展期」…36～48年頃まで

「基本法農政」が展開される36年以後はいわゆる高度経済成長期にあたり、農産物需要の拡大にも支えられて農協の事業量はかつてないほどの順調な伸びを示す。このような事業量の高い伸びは活発な施設投資や職員の増大を引き起こし、その上、36年の「合併助成法」などを契機として農協合併が急速に進み、市町村単位の大規模農協が数多く出現してくる。また、かつて低賃金水準であった職員給与も、好調な収益状況や労働組合の結成・ストライキなどを反映して地方公務員なみの給与・退職金の水準に近付いていき、終身雇用制の導入とともに労働の固定化が進んでいった⁵。

ところで、米以外の果実・野菜・畜産等の成長作目の展開や、その過剰が顕在化してくる40年代半ば以後からは土地ブームに便乗した信用事業の高い伸び、あるいは生活購買事業等の非農業部門の拡大は農協経営の多角化を押し進めることになった。また、それと並行して、兼業農家・准組合員の増大やその一方での大規模農家の出現など組合員の異質化・多様化が急速に進んだのもこの時期である。

以上のような経営体としての成長・発展および組織・事業の多様化は、農協経営管理問題の発生とその拡大をもたらすことになった。例えば、多発する農協職員のストライキに象徴される労使関係問題や、増大する施設投資に対応した資金管理および施設管理、大規模化した資産・資本の維持・管理のための「長期計画」の策定、その統制のための「企画部」の設置・内部監査体制の整備、計数的経営分析手法の導入、事務処理の増大に対応した経理の電算化の問題等々である。そのなかで特に、合併によって成立した大規模農協にとって経営組織の再編は大きな経営問題であった。そこでは、本一支所の業務・権限配分の問題から、組織・事業の多様化に対応した「タテ割り」経営組織・分権的組織の導入などが課題とされるようになってきた⁶。

但し、日本経済の高度成長に加え、伝統的な組織基盤に依拠した組合員と農協との間の固定的な利用関係がまだ維持されていたことなどから、この時期の農協の経営環境はそれ以後の低成長期に比べて良好かつ安定的であったといえる。従って、先のような経営管理問題は、主に常規的管理の問題領域に限られ、

また、財務分析など主として制度的・計数的管理方法の適用の問題にとどまっていたことなどから、いわば経営体としての成長・発展に伴って必然的に生じてくる性格の経営問題といえる。

Ⅲ. 農協経営の「停滞期」……49年頃から現在まで

高度経済成長のかげりは40年代半ばを過ぎてすでに見えはじめていたのであるが、48年秋の石油危機を契機として日本経済は本格的に低成長の時代に入る。また、40年代半ばに顕在していた農業生産の停滞傾向が農産物の自由化圧力、米価の低迷・水田利用再編対策の強化等でいっそう強められることになった。このような経営環境の変化により、いままで順調な伸びを見せていた農協事業量は50年代に入り急速に落ち込みはじめ収益状況が悪化の一途をたどることになる。そして、55年度には純損益でマイナスの伸び率を記録するに至り、農協の経営危機が再び叫ばれるようになってきた。また、投資は停滞し合併も一段落したこともあって農協の規模拡大のテンポも急に鈍くなっている。

以上のような農協経営の全般的な停滞基調は、地方の農村にも大企業の進出が目立ち始めるなど、従来やや安定的であった農協諸事業の市場条件が厳しくなってきたことと無関係ではない。そのため、不確実ではあるが将来その大きな影響が予想される金融自由化やバイオテクノロジー等の技術革新などに対して、他企業と同様に農協も積極的な主体的対応が迫られている。それと同時に農協経営(管理)問題はいっそう重要性を増してきているのだが、「成長・発展期」の常規的な経営管理問題とは違って、新規事業・商品分野への進出など戦略的な経営展開の対応に「停滞期」の経営問題の一つの特徴がみられる。例えば、金融自由化の動向に対応した新しい金融商品の開発・他金融機関との業務提携、スーパー・生協に対抗してのAコープ商品の開発、地域特産物あるいはバイオテクノロジーを応用した食品加工への進出等々の問題である。

もう一つの特徴は、収益状況の悪化とともに、経営の合理化・効率化を直接的なねらいとした労務管理が重視されてきていることである。特に、農協の雇用制度は非営利組織であるそれを真似てできたために、同規模の他企業に比べて極めて厳格な終身雇用制・年功賃金制や高額退職金制度が確立しており、い

ま多くの大企業が抱えている労働力の高齢化に伴う労務管理上の諸問題が、農協の場合には最も深刻に表れることになっている。そのため、賃金体系の見直しや、職能給・資格制度の採用、小集団活動の試み、女性職員の活性化など、従来主に労働争議をめぐる労使関係問題に限定されていた労務管理が、減量経営に即応した雇用制度それ自体の変革やモチベーション管理・能力開発などに問題の重点が移りつつある⁷。

ところで、農協経営のいわば主体的対応を促すこのような経営管理問題は、次のような農協経営の多様化・制度的異質化のもとで生じていることに特に注目する必要がある。

まず、事業内容のほとんどが信用事業のみで准組合員が過半数を越え農協制度から逸脱してきているいわゆる都市農協が増えてきていること、その一方で、「Aコープ」(生活店舗)設置などを契機に生活関連事業部門の比重をいっそう強めてきている一部の農協がある。また、農協間の規模格差も顕著になってきている。例えば、前掲表1-1のように職員数100人以上の大規模農協が18.3%(57年度)までに増えてきている一方で、20人未満の小規模農協もいまだ全体の約5分の1を占めているのである。また、都市と農村、複合経営地帯と水田単作地帯での農協経営の違いなど地域間格差も指摘されてきている⁸。その上、経営の大規模化に加え非農業部門の拡大や准組合員の増大、組合員の伝統的組織的結合関係の希薄化等は、農協経営それ自体が組合員から遊離していく傾向をもたらしつつきている⁹。このように現在の農協経営は多様化してきており、もはやかつての「米肥農協」とはその性格を著しく異にしているといえよう。そして、その多様性は先に指摘した農協経営管理問題にいっそう複雑性をもたらしつつあると思われるのである。

第2節 本論文の課題と構成

以上のような戦後総合農協経営の展開過程にみられる経営問題の特徴は、その基本において連合会についてもおおよそ当てはまるとみてよい。そこで、改めて現在の農協経営問題の性格を整理して捉えてみると、まず第1に、経営体

としての成長・発展過程で社会経済あるいは組合員経済からの相対的自律性が強まり、従来の組織・事業問題に対する経営(管理)問題の固有の意義が増した。第2に、農協経営構造の異質化・多様化が進むなかで、「財務処理基準令」や「整促事業方式」に象徴されるような伝統的経営制度が現実との乖離・不適合性を強めてきていること¹⁰。第3は、農協経営の多様性をもたらしている経営問題領域の広がりである。現在の農協が抱えている多様な経営問題は、日本経済はもちろん国際経済あるいは地域経済、既存の経営構造さらに経営者能力・職員のモチベーションなどの主体的諸要因まで深く拘わってきているとみられるべきである。

ところで、経営環境および農協経営の悪化を反映して現在そのための多くの経営技術・政策が中央会を中心に提唱されているのだが、これらの議論では、既述のような農協経営の多様化・異質化のもとで生じている農協経営問題の特質が十分に認識されてはいないように思われる。例えば、経営危機に対応して作られた全国農協中央会の「経営刷新強化方策」では、主に「総合農協統計表」や「農協経営分析調査報告」等の統計的分析にもとづく全国農協の一般的な経営問題の理解にとどまっている。そのため、その抽象レベルで捕まえられた経営問題に対する画一的なその「経営方策」は具体性を欠き、またしばしば矛盾した内容も見られその有効性が疑問視されている¹¹。一方それとは対照的に典型事例農協の経営分析にもとづく経営論も、その事例を全国4千数百の総合農協の“典型”とみなす限り先の限界をまぬがれないでいる。もはや、全国の農協を代表するような“典型農協”は存在しないとみるべきであろう。その意味でいま必要とされることは、現在の多様な農協経営の実態の解明に即して経営問題を把握することであり、然る後にそれぞれの農協の個性に即応した多様な「経営刷新」の諸方策が考慮されることだと考える。

以上のような問題意識から、本論文では、現在の多様な展開を見せている農協経営を典型的に明らかにすることを課題としている。類型化は展開形態の多様性を把握する第一次的接近方法として有効であろう。そのさい、研究の課題をさらに次のように限定したい。まず第1に、農協の社会的経済条件と経営内部の主体的諸要因の媒介項としての経営構造に着目し、そこに分析の中心を据

えることである(その方法論的意義の説明は第2章にゆずる)。従って、農協の社会的経済条件あるいは主体的諸要因それ自体の具体的分析にはあまり立ち入らないで、主に経営構造をめぐる経済的諸関係の分析が中心になる。第2に、研究の対象を総合農協に限定することである。特に、経営経済的に強い結び付きをもつ連合会の経営分析を欠くことは理解の不充分さをまぬがれないのだが、連合会を含めた農協総体の把握には、総合農協のみを対象とする研究方法とは違う新しい分析視角¹²が必要であり、今後の研究課題として残すことにしたい。

そこで、以下の各諸章は次のような構成で展開されている。

まず第2章では、本論文の分析視角である経営構造論的方法の意義を既存の農協経営研究方法の批判を通して明らかにしている。またその補論1では、現在の我が国農業経営学に大きな影響を与えている二重構造論的農業経営学についても同じような視点からの批判的検討を試みた。

第3章では、まず、全国総合農協の静態的な類型化を「総合農協統計表」の都道府県単位レベルでのデータを使って試みている。その第1節で、経営構造概念の具体化によりその指標を設定し、それにもとづいた主成分分析法による類型化を行なった。そこではさらに農協の基本的意思決定構造をも併せて明らかにした。また第2節では、前節での経営構造の主成分分析で第1主成分が財務構造指標であったため、特に財務構造のみに着目して近畿・東海・南関東の都市的地帯と北海道・東北・九州の純農村地帯とのその比較分析から、それぞれの類型的特質とそのような財務構造が形成される地域的経済条件および経営内部的諸契機を明らかにした。

第4章では、特に低経済成長下の農協経営行動の特徴をみるために、高度経済成長期のそれと対比させながら動態的な類型化を試みている。それはまた、第3章第2節で析出された都市農協と農村農協の2類型について、さらにそのなかでの展開形態の多様性を捉えようとする試みでもある。なお、データとして単位農協の個標を用いた。

第5章では、前章でおおよそ明らかにされた低成長下の経営構造の変化が、従来の農協経営管理にどのような変質をもたらしているかを、特に農村農協における「タテ割り」部門別経営管理の展開に着目して明らかにした。またその補

論2では、農協の原基形態ともみなすことが可能な生産組織について、それが経営体としての実質をもつようになる過程で生ずる経営管理問題についても同様な視角からの解明を試みた。なお、第5章とその補論では典型事例の分析にもとづいている。

そして最後に、以上の分析から、農協経営の多様化の全貌を改めて整理し、その展望を要約したのが第6章である。

農協をめぐる経営環境の厳しさに加えて経営を指導する農協の理念・思想も混迷している。そのなかで地域協同組合論・協同組合間協同論は農協の将来展望を与えるものとして現在有力になっているのだが、そこには農協の一部の動きを過大に評価して捉えているきらいがないわけではない。展望を描くには農協経営の実態把握が現状ではまだ不十分であるというのが、本論文での筆者の基本的問題意識である。

- 1) 当時の農協労務管理の実態を知るには、村見徳定「農協職員退職状況の分布」『農業協同組合』、6巻11号(1960)、川島定治「スカウトされる農協職員」同、7巻12号(1961)、全中監査部「農協における労務管理の実態」同、9巻8号(1963)、同「労務管理の現状と問題点」同、11巻6号(1965)等が参考になる。
- 2) 24年から25年の農協経営危機の状況については、新井義雄「農協経営危機は解消したか」『農業と経済』、17巻2・3号(1951)、海住実「農業協同組合財務の現状とその改善」同、飯沼二郎「いわゆる「農協経営危機」をめぐる諸論調」同が参考になる。
- 3) 農協設立当初は農協の組合員に対する「奉仕性」が重視されたが、経営危機を契機として「営利性」も一つの経営原則として要求されるようになってくる。例えば、川野重任「農協経営の経済的純化」『農業協同組合経営実務』、7巻1号(1952)、桐田啓一「農協経営の合理化と営利化」同、8巻11号(1953)などの諸論文にその典型的主張をみることができる。
- 4) 当時の農協経営の再建過程の詳しい経過については、「第4章 農協経営不振と再建整備・整備促進」、農業協同組合制度史編纂委員会「農業協同組合制度史2」協同組合研究所、1965、を参照されたい。

- 5) 高度経済成長期の農協労務管理の特徴については、掛川光入「農協における労務管理の特徴(上)(中)(下)」『農業協同組合経営実務』、29巻10・11・12号(1974)を参照されたい。
- 6) 当時の農協経営論には合併農協を前提とした議論が多い。例えば、菅沼正久「拡大農協の組織と運営」『農業協同組合経営実務』、18巻5～19巻5号(1963～64)などがある。
- 7) 詳しくは、鈴木佐一郎「定年延長とその条件」『農業協同組合経営実務』、35巻4号(1980)、同「農協の労務管理」全国協同出版、1978、西田耕三「人口停滞と高齢化の時代における日本的経営」『農業協同組合』、28巻7号(1982)を参照されたい。
- 8) 例えば、奥村一雄「高度経済成長下の農協の性格変化」『農業協同組合』、24巻6・7・8号(1978)では三つの農業地帯構成に対応させて農協の性格を捉えている。
- 9) このような傾向は農協合併が急速に進んだ高度経済成長期にすでに表れていたのだが、後に述べるように一部の農協では低成長期に入ってそれがいっそう強められている。なお、高度経済成長期の経営主義的傾向については、甲斐武至「農協経営転換の論理」全国協同出版、1974を参照されたい。
- 10) 例えば、低成長下の経営財務は資金の過剰に一つの特徴が見られるのだが、その意味で慢性的な資金不足下での主に安全性対策として定められた「財務処理基準令」(特に固定比率、内部資金運用基準など)は再考の時期に来ていると思われる。また、米や肥料・農薬等のほんらい大量取扱品を対象とした受託方式である「整促事業方式」は、買い取り商品一特に、「Aコープ」で取り扱う生鮮食品など一には商品特性の点からも適用できがたい経営原則になってきている。
- 11) このような問題指摘については、亀谷量「系統農協の経営刷新強化方策(案)を検討する」『近畿農協研究 No.122』(1982)を参照されたい。
- 12) その一つに、系統農協組織を経営組織の一形態である「連邦分権制的組織」に擬制させて見る捉え方がある。詳しくは、有賀文昭「農協経営の論理一その土着的安定性一」日本経済評論社、1978を参照されたい。

第2章 農協経営研究の方法

第1節 はじめに一農協経営研究の現状—

前章で指摘したように、昭和49年以後の低経済成長のもとで農協経営の収益性・成長性は近年低下基調にある。このような事態を反映して、第16回全国農協大会(57年)での「系統農協経営刷新強化方策」の決議に象徴されるように、特に経営(管理)の合理化(改善)を直接の課題とした農協経営をめぐる議論が、近年の農協論において大きな比重を占めてきている。

しかし、農協の社会経済学的研究に比べ研究者による農協の経営学的研究の少なさをも反映して、従来の農協経営論または経営研究は一般に次のような特徴と問題点を持っている。

まず第1に、農協経営論の多くが農協経営(行動)の因果関係的な実証的分析を欠いた「あるべき経営」論に留どまっていることである。

このような方向は実務者を対象とした農協経営の「入門書」(テキスト)¹⁾などに典型的に見られる。そこでは、一般経営学あるいは資本制企業の経営管理を協同組合原則または農協法に則していかに具体化し導入するかということが農協経営研究の主な課題とされている。その背景には、固定資本や雇用労働の増大を通じて農協が経営体(going concern)として成長する過程で、他企業なみの経営管理技術の導入にせまられてきたこと、そのさい、資本制企業を主に対象としている一般経営論を、協同組合原則のもとに修正を加えながら農協経営論として体系化する必要が出てきたという事情がある。

第2は、優良事例研究と密接に結びついてる経営主体論への傾斜である。

一般に農協の事例研究では、まず農協の理想的経営像を先の規範的経営研究から求め、次にそれに該当しそうな優良事例を探索し、その事例農協で見出された個性的な経営管理技術や経営政策等を他の農協に唱導・普及していくことが課題とされている。問題は、事例農協の存立条件分析や他農協との位置づけが不十分なことである。そのため、その事例農協が持つ経営の「優良」

さはおおよそその地域固有の経済的諸条件に強く依存している場合が多いのだが、経営者の資質や運動意識(理念)・意欲などの主体性にその「優良」さの究極的要因を求めることになりがちである。

第3に、農協経営研究の対象が主に経営組織・管理(いわゆる農協の「経営」²⁾)に限定されており、しかも、それが組合員(出資者)の経営経済的性格や組合員構成(農協の「組織」)との統一的関連において十分に捉えられていないという問題である。そして、「組織」・「事業」から切り離された単なる農協「経営」論は、協同組合の企業形態的特質を無視した「経営主義」的な経営管理論という性格を帯びてくる。このような事情が、農協の社会運動体としての側面を重視する一部農協研究者の農協経営研究に対する消極的評価にも結びついているように思われる。

以上のような従来農協経営論が持つ問題点は、さらに、いままであまり自覚されていなかった農協経営研究の方法論をも改めて問う必要があることを示唆している³⁾。

ところで、農協経営研究の多くは意識的・暗黙的にせよ、農協を「組織体的側面」と「経営体的側面」の二側面で、あるいは「上から」(国家・独占資本)と「下から」(農民・労働者)の「矛盾・対抗」関係で捉えるという、いわば農協の二重構造的な理解(以下、二重構造的農協論と呼ぶ)をおおよそ前提としている。

そこで本章では、まず、二重構造的農協論における農協経営の論理とその方法論的問題点およびその課題を、その代表的な諸説の検討により明らかにする。そして、二重構造的農協論の農協経営把握を手掛かりとして、農協経営が重層的規定関係において成立していることを明らかにし、その実証的把握のための有効な方法として経営構造論的視角を提示したい⁴⁾。

第2節 二重構造的農協論の農協経営の論理

1. 美土路氏の「重層構造」論と個別経済視点

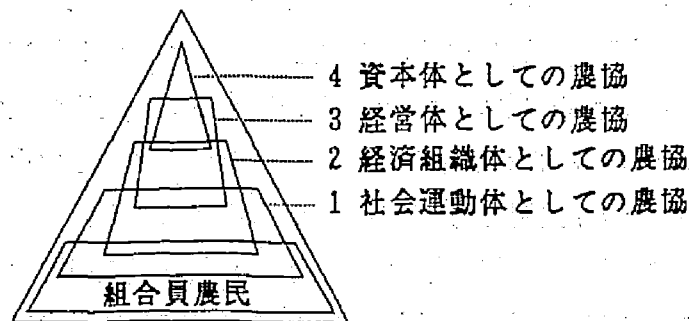
戦後農協論において、農協経営研究の方法論としてまず注目したいのは、美

土路達雄氏の「農協の理論と現実」(「農業協同組合」2巻3～9号、1956)である。そこには、農協の経営学的研究の契機を見ることができ、しかも後の二重構造的農協論への展開がすでに表れているからである。

周知のように、美土路氏は、「商業的中間利潤の節約」という近藤康男氏の協同組合の本質規定からだけでは農協問題を解くことはできないとして、協同組合の独自性を「協同」に求め、農協成立の必然性を小農における「協業」の発展において捉えようとした。

そこではまず、小農の一時的な「協同経済組織」(組織体)として発生した農協は、資本主義経済の適応過程で恒常的な経済組織(経営体)へと発展し、さらには雇用労働の導入や出資金の造成など「協同組合資本」の成立により、「経過的不完全資本」という性格を持つに至るとされる。そしてこの段階で経営体それ自体の維持・存続のために、近藤氏のいう「独占資本のパイプ」という農協の「反対物への転化傾向」が生ずるという。

図2-1 農協の重層構造



注)「農業協同組合」2巻9号、1956、p.76より。

一方、氏はまた「経過的不完全資本」としての農協を図2-1のように社会運動体—経済組織体—経営体—資本体として、「構成員という基盤から経営体が、ついでに資本体ができ、逆に後者は順々に前者を不可欠の前提としている」と

いう「重層構造」で捉える。そして、農協の「反対物への転化傾向」は、「社会運動体」としての側面が「重層構造」をその基底において貫いている限り必然的・宿命的なものではなく、農協経営の民主化やさらに農民・労働運動との提携によって抑制することが可能であるという。

このような特徴を持つ美土路理論には、農協経営研究にとって次のような方法論的意義を認めることができる。

まず、従来の協同組合論(井上晴丸・近藤氏の理論)では、社会経済的視点から協同組合を単に「特殊な商業資本」と規定し、国家や独占資本(「上から」)に一方的に従属するものとして捉えられていたが、たとえ農協が「上から」つくられたとしても「それには農民がそれに組織された根拠がなければならない」として、社会経済的規定性(「国家独占資本主義」)に対する農協の独自性すなわち小農の「協同」という主体性に着目し、資本主義経済への適応過程で生ずるその「協同経済組織」の(経営構造的)変化を、はじめて個別経済視点から理論的につかまえようとしたことである。

さらに加えて、経営体として社会経済に対する一定の独自性を持ちつつ運動するものとして捉えられたことにより、農協の主体的行為(経営管理)を対象とする経営研究に肯定的な意義を与えたともいえよう。

しかし、氏の「重層構造」論では農協経営問題それ自体が固有の意義を持って展開されているわけではない。もとより、美土路氏は農協の経営学的研究を課題としていたわけではなかったが、その1つの大きな要因は氏独自の農協経営の論理ともいえるべき「重層構造」のあいまいな規定にある。

「重層構造」の「経済組織体・経営体・資本体」としての側面は、資本制企業一般にも見られるのだが、「社会運動体」としての側面が他の諸側面とどのような関係で成立しているかは大きな問題となるはずである。ところが、この点については「後者は順々に前者を不可欠の前提としている」というだけでそれ以上の具体的な説明は見当たらず、「重層構造」の各側面についても抽象的な規定にとどまっている。このような「農協＝重層構造」のあいまいな理解が、ほんらい「経営体・資本体」の具体的内容規定に際し要請されるべき経営学的研究の展開をも閉ざしてしまったといえよう。そして、「けっきょくは、協同組合を経済組

織体と大衆組織体という二面においてとらえており、しかもそれらがそれぞれ独自の目的を担うものとして、いわば協同組合を二元的にとらえる結果に終わることになった。しかし、「重層構造」論は結果的に三輪昌男氏や太田原高昭氏らの二重構造的農協論の基点をなすという役割を果たしている。

2. 太田原氏の「民主的農協」論と地域農業視点

「農協の理論と現実」以後、マルクス経済学者の農協(共販)理論では、「国家独占資本主義」に従属する側面(「上から」)と、農協民主化を媒介としてそれに「抵抗」する主体的側面(「下から」)の二重性で農協を捉える視角が共通なものになっていく。

ところで、「独占資本」に「抵抗」する「民主的農協」が、経済組織としての農協の経営においてどのような性質を持つのかは美土路理論ではあいまいであったのだが、それを農協の地域農業政策に着目して捉えようとするのが太田原高昭氏である。

太田原氏は「農協をめぐる理論的諸問題」(「農業協同組合」24巻1号、1978)で、「ごく最近まで農協は「独占資本の吸い上げポンプ」「国家独占資本主義への奉仕機関」というような「本質規定」を与えられ、また農協運動を支配した経営主義的傾向が日々こうした理論を「実証」するという奇妙な「理論と実践」の結合の下にあった」として、「一般理論の例証として単協をとりあげるというのではなく、単協の多様な創意的な実践に学ぶという方法が重要である」と強調する。そして、「脱農化」していく農協の実態を肯定する「地域協同組合論」を「客観主義的立場」として退け、「農協機能を全面的に発揮することによって地域からの農業の主体的再建が可能」とする「実践的立場」で氏独自の「民主的農協」論が展開される。

そこでは、地域農業における「農民的複合経営」の育成・発展を目的とした各種事業の展開と、とりわけ農協共販を中心とした主産地形成が「民主的農協」を特徴づける農協の基本的経営政策とされている。そして、このような経営政策の展開は「独占資本」の農業支配に「対抗」する「民主的農協」の徴表であると同時に

に、農協それ自体を民主化していく「主体」の形成でもあるという。その背景には、「複合経営」を「単なる農業経営形態の1つ」としてではなく「農民の自発的な人格的自立運動⁶」として捉え、その展開によって農村・農協民主化の担い手である農民(組合員)の主体性が育成されるという、氏独自の主体形成論がある。

その理論はともかくとして、太田原理論における農協経営研究の方法として評価すべき点は、農協経営を地域農業構造との相互規定関係において捉えようとしている点である。というのは、美土路理論をはじめ従来の農協論では、あくまでも社会経済(資本主義経済の発展)との関連で農協を見るにとどまっていたのだが、農協経営の実態をより具体的な次元で捉えようとするとき、わが国総合農協が伝統的な地縁組織を基盤として展開してきた経過からみても、まず、地域農業構造との規定関係を明らかにすることが農協経営研究にとって大きな課題となるからである。また、農協が地域農業構造から一方的に規定されるのではなく、むしろ農協の主体的努力によってそれを変革することが可能であるという認識は、社会経済および地域経済的条件からの農協経営の相対的独自性を前提とする経営研究に展望を開いているともいえよう。

このような「地域農業と農協」の相互関係において捉える視点は、農協の性格を地域農業構造との関連で典型的に捉えようとした奥村一雄氏や、既存の経営分析が管理論的立場から安全性・収益性分析に留どまっているのに対し、農業構造および農協の地域農業政策と関連させて農協の経営分析を試みている三浦賢治・山尾政博氏らによって継承されているとみてよい⁷。そこには実証的な農協経営研究の萌芽を見ることができる。

ところで、「民主的農協」論では、「農民的複合経営」の展開を促進する「民主的農協」の成立契機として、農民・農協労働者の「主体性」が一方的に強調されていることから、「民主的農協」はあたかも既存の経済的諸条件から全く自由に形成可能なものとして理解されている。そのことは、農協の実態分析において、「客観主義的立場」・「一般理論の例証」に対する「実践的立場」・「単協の実践に学ぶ」を強調して、「優良事例」分析を極度に重視する太田原氏の特徴的な研究方法と無関係ではない⁸。

しかし、「民主的農協」のメルクマールである「農民的複合経営」の展開は、そ

れが経営経済的に成立しうる条件を見る限り、既存の社会・地域経済的条件から全く自由ではありえず⁹、「民主的農協」の「主体性」もそれら経済的諸条件のなかで発揮(作用)する相対的に独自の農協経営行動の規定要因と考えるのが妥当ではなかろうか。その場合、「民主的」(またはその対極として「経営主義的」)な経営政策の展開は、経営主体(農民・農協労働者)のみならず社会経済および地域経済との多面的な関連のなかで「客観的」に捉えられるべきであろう。

また、「民主的農協」の特質もその要因とされる農民・農協労働者の「主体性」も共に「農民的複合経営」の展開に求められているため、その「主体性」が農協の経営政策に具現されてくる経営内部の過程は全く捨象されてしまっている。「主体性」は万能ではありえないとすれば、それが経営政策にただちに反映するものとする事はできない。従って、「民主的農協」の性格は何よりもまず、経営政策の成立過程での経営内部的諸契機すなわち農協の所有・支配(意思決定)構造および経営目標において客観的につかまえられる必要がある。

「民主的農協」論のこのような方法論的問題点は、奥村・三浦氏らの農協(経営)分析にも反映しており、氏らの農協経営の実態把握を不十分なものととめている¹⁰。

3. 三輪・山本氏の「二側面」論と経営者の視点

前述のように、美土路氏の「農協＝重層構造」は基本的に「経営体」と「社会運動体」との二重構造に置き換えて理解することができる。このような農協把握をさらに押し進めたのが三輪昌男氏である。

三輪氏は、「協同組合の基礎理論」(時潮社、1969)のなかで、協同組合が利潤を求めない「特殊な商業資本」と規定した近藤理論を批判し、「協同組合の『存在理由』は基本的には、協同組合が社会的に取得した利潤が組合員に分配され、その点で組合員の利益をもたらすところにもとめられる」(p.147)として、協同組合は「社会的に利潤を追求し取得する一個の経営体」であるという。そして、このような他の商業資本と変わらない協同組合の性格を「経営体的側面」とした。他方、協同組合が労働者(農民)の組織として民主的運営方法を規定していると

いう、いわば協同組合の独自性を「組織体的側面」とする。

このように、協同組合の性格を「経営体的側面」と「組織体的側面」の二側面で見ると捉え方は、マルクス経済学派に属さない農協研究者も含めて一般的に踏襲されていると見てよい¹¹⁾。

ところで、協同組合が組合員に利益をもたらすためには、他企業と同様に積極的に利潤を追求しなければならないという考えは、資本制企業の管理技術の導入に対して積極的な意義を与えたといえる。三輪氏のばあいは農協経営論としての具体的な展開は見られないのだが、すでに同じような理解に立っていた若林秀泰氏の農協共販論では、農協の経営目的・経営政策・経営者能力・財務構造・経営規模・経営組織等に関する農協経営論が、マーケティング戦略の展開という経営政策論(氏のいう「機能論」)を軸に体系的に展開されている¹²⁾。しかも、三輪氏のいう「利潤」があくまでも、組合員に直接分配される利用高配当に限定されていたのに対し、若林氏ではむしろ資本蓄積(内部留保)としての「利潤」が農協の経営目的に据えられており、その意味では「経営体的側面」がより強調された農協経営論になっている。

他方、農協の性格変化をめぐる従来の農協論では、以上のような「経営体的側面」の発展は協同組合の大規模化や組合員の人格的結合関係の希薄化をもたらし、協同組合が組合員から自律していく、あるいは資本制企業に転化していくものと捉えられていく¹³⁾。その背景には、ICAの協同組合原則に象徴されるような協同組合独自の運営方法が、経営体としての一定の成長に達すると、もはや協同組合の存立・発展にとって(資金調達などの制約などから)阻害条件に転化するという理解がある。

しかし三輪氏は、「組織体的側面」は「経営体的側面」に対してプラスにもマイナスにも作用し、その限りで資本制企業への転化の必然性はないとする(『協同組合の基礎理論』p.161)。そして、「組織体的側面」による「経営体的側面」の「制御」、換言すれば「二側面」の統合が農協経営の主要な課題とされ、具体的には組合員の「意思投影の工夫」、組織技術を問題にしている(同、p.178)。このような農協経営問題の捉え方は、一方で他企業との厳しい競争に直面し、他方で組合員(農家・農業経営)の要求に対応している農協経営者(組合長・参事など)の

実践的問題意識ときわめて親近的である。

以上のような「二側面」論が農協経営研究にとって持つ意義は、何よりも「経営体的側面」が強調されたことで従来の農協経営管理論に対して積極的な理論的根拠を与えたことにある。方法論的には、農協経営の社会経済からの相対的独自性を前提として、「二側面」といういわば経営構造との関連で経営管理問題を捉えようとしたこと、さらに、その経営管理の主要な担い手として経営者の存在意義を強調した点にある。特に後者の視点は、三輪氏の場合ではまだ明示的には展開されていなかったのであるが、ほぼ同じ「二側面」論に立つ山本氏らの経営実践論ではより顕著になっている¹⁴。そこでは、経営者の主体性は社会経済的条件はおろか「二側面」的な経営構造からも自律的なものとして位置づけられており、そのことが経営者の立場での具体的な経営管理論の展開を導いている¹⁵。この点は、美土路・太田原理論では、経営主体(農民・農協労働者)と社会経済あるいは地域経済との媒介となるべき農協経営の内容が抽象的規定で済まされているのと対照的である。

ところで、農協の「二側面」の両立はいわば農協経営の理想であり、その担い手と予想されている経営者の実践的目標とも言うべきものである。従って、経営者の存在意義をより強調した山本氏らの「二側面」論的経営論は、農協経営行動の法則的認識というよりも経営者の実践的課題に即した規範的・技術学的経営論という性格が強い。太田原氏が「独占資本」に「対抗」する「農民・農協労働者」の「実践的立場」を提唱したとすれば、「二側面」論的経営論は農協経営の「二側面」を統合する経営者の「実践的立場」を強調したといえる。その意味では上記「二側面」と経営者からなる農協経営の三重構造論として見ることもできよう。

しかし、このような「実践的立場」は、「反対物への転化」の阻止的契機とされる農協の民主的運営(組合員による農協支配)の可能性を、もっぱら組合員の農協への意思反映技術(組織技術)、あるいは組織体と経営体の二側面の統合主体としての経営者能力・資質等に求め、支配の根拠としての所有関係についてはこれを無視してしまう傾向をもたらしめている。もとより、「組織体的側面」とは協同組合特有の所有形態・経営目標(理念)に着目して抽象化したものである。それに対し「経営体的側面」とはほんらい前者によって導かれる経営政策・経営

管理、ないし資本の固定性や経営規模などの経営構造的特徴の一部を捉えたものと見ることができる。ところが「二側面」論では、「経営体的側面」における「組織体的側面」の規定性を捨象して単に資本制企業一般にも見られる技術的な側面のみが抽象化され、あたかも「組織体的側面」とは独立に存立・発展するかのようによに捉えられているのである。従って、「二側面」論的経営論が、農協経営の「二側面」を「対立・乖離」するものとして、その統合のために経営者の「実践的立場」をより強調してくるのは論理的にも当然であったといえる。

農協経営(行動)をその成立諸条件において因果関係的・法則的に明らかにしようとするれば、このような経営者の「実践的立場」すら客観化・対象化して捉えられるべきであろう。

第3節 農協経営行動の重層的被規定性と経営構造論的視角

以上のように、二重構造論的農協論は、農協経営が一方で社会経済的条件(あるいは「国家独占資本主義」)に規定されるとしながらも、経営主体(経営者または農民・農協労働者)の主体性によってその規定性を変えることができると強調したことで、農協の経営学的研究に端緒を開いたといえる。問題は、両者の関係―美土路氏では「社会運動体」と「経済組織体」、太田原氏では「独占資本」に対する農協の従属性とそれに「抵抗」する農民・農協労働者による「農協民主化」、三輪・山本氏では「組織体的側面」と「経営体的側面」―があいまいなままに理解されていることである。そのため、客観的・経済学的分析では社会経済的規定性が、一転して「実践的立場」では組合員の主体性が強調されるという二元論的な農協経営把握になっている。また、その両者を経営者で統合しようとした「二側面」論的経営論では、農協経営研究が「二側面」の両立・統合を課題とした技術論・管理論に限定されてしまい、実証的な農協経営研究の態度を後退させることになっている¹⁶。

いまのわが国総合農協の多様な展開という事実から見れば、農協経営は社会経済的条件に規定されつつも一定程度の独自性を持ちながら存立しているといえる。しかし、その規定性および独自性は、「民主的農協」論がいうような二者

扱一的なものではなく、あくまでも相対的であって、二重構造的農協論ではやや不問にされている地域固有の経済的条件や制度的条件、あるいは経営者の行動科学的諸要因などによって説明可能な部分が多いと見るべきである。従って、二重構造的農協論が持つ先の問題は、「二側面」論的经营論のように経営者の「実践的立場」で解消されるものではなく、社会経済に対する農協経営の相対的独自性をあくまでも客観的・実証的に捉えることによって克服されるべきものであろう。

このような理解に立つとき、実証的经营研究の方法論として次のようなことが課題となる。

まず、農協経営に独自性をもたらすと思われる先のような諸条件が、社会経済的条件との関連のなかで占める位置(領域)をいかに確定するかということである。そして、そのような相対的独自性を農協経営のどのような視角から把握するかということがもう1つの方法論的課題である。

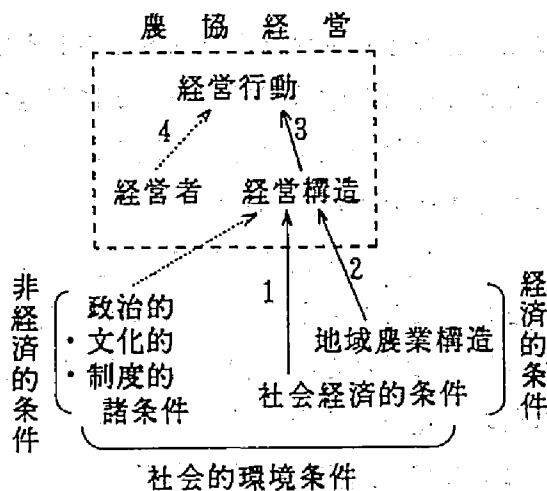
ここで、二重構造的農協論の農協経営把握に対するいままでの批判的考察から、農協経営の論理を再構成してみよう。

まず、美土路氏は、農民の単なる「協同」から「経過的不完全資本」の成立といういわば農協経営構造の変化を社会経済(資本主義経済の発展)との関連において捉えていた。それに対して、農協(経営)と地域農業構造との相互規定関係に着目していたのが太田原氏およびその理論的系譜に属する奥村・三浦氏らであった。また、三輪氏および特に山本氏らのばあい「二側面」を統合する経営者との規定関係で農協経営行動を見ていたといえる。

いま、これら農協経営の特徴的な捉え方を総合的に理解すれば、農協経営行動は、社会経済的条件あるいは地域農業構造、さらにそれら経済的諸条件とは相対的に独自の経営構造および経営者の主体的諸要因によって規定されていることになる。その場合、社会経済的条件に対する農協経営の相対的独自性は、まず経営構造において、次に経営行動そのものにおいて見ることができのだが、前者の独自性はその地域固有の政治的・文化的等の非経済的条件より、後者の場合は経営者の個性的諸要因も加わって生ずるものと考えてよい¹⁷。従って、農協経営をめぐるこれら各諸要因の規定関係を図式的に表せば図2-2のよ

うになり、農協経営はいわば重層的な規定関係において成立しているといえることができよう。二重構造的農協論はこのような経営行動の重層的被規定性のうちその一部分を見ていたのであり、美土路氏の場合は図の矢印<1>を、太田原氏は<2>の規定関係のみに着目しており、そして山本氏らは、三輪氏のあいまいな農協「二側面」を前提とした<4>の規定関係の意義を強調して捉えていたといえる。

図2-2 農協経営行動の重層的被規定性



次に、このような農協経営における重層的規定関係を前提として先の方法論的課題について考えてみたい。

まず、図2-2が示しているように、農協経営行動に対する社会経済的規定性は経営構造¹⁸を媒介にして具現することから、社会経済に対する農協経営の相対的独自性は、何よりもまず経営構造においてつかむことができよう。また、経営構造が明らかにされてこそ、特定地域あるいは層・グループにおける典型的農協が持つ経営行動の基本的特徴も捉えることが可能になるといえよう。そしてさらに、同じ類型に属しながらも特定農協に見られる個性的な経営行動の背景については、経営構造に還元できない限りにおいて経営者の主体性に求めるとすれば、二重構造的農協論のように経営主体を既存の経営構造・社会的環境

条件とは全く自由なものとして見るおそれはないであろう。

また、経営構造に着目すべきいま1つの理由は、農協の経営行動の基本方向（あるいは協同組合的特質）を規定しているのが農協の所有関係であるという事実にある。その意味では、農協経営における経営者の自律化あるいは「経営主義的傾向」も、「民主的農協」論のようにその要因をすぐに経営者の資質に帰属させて理解するのではなく、准組合員や内部資金（留保）の増大等という所有関係の変化を通じて表われてくる経営現象としてまず見るべきであろう¹⁹。

このように、農協経営における社会経済的規定性あるいは独自性は、何よりもまず農協の経営構造とそれを取りまく諸条件の実証的分析を通して把握されるべきであると考える。このような農協経営研究の方法を、経営構造および社会的環境条件を所与とする管理論的立場や、農協経営を単なる個別経済として見る社会経済学的アプローチに対して、「経営構造論的視角」と呼ぶことにしたい²⁰。

第4節 むすび 一農協経営研究の課題一

ところで、従来の農協経営論では、全国の総合農協を単一の農協に代表させて議論される場合が少なくない。しかし、第1章でも指摘したように、高度経済成長期以降かつてのいわゆる「米肥農協」からわが国総合農協は多様な展開を見せており、もはや単一の農協を前提として経営問題を理解することができなくなっている。その意味で、実証的農協経営研究における主要な課題として、総合農協経営の類型的把握が要請されているといえよう。

そのさい、先の経営構造論的視角から農協経営の類型を実証的に捉えようとするれば、さしあたって次のようなことが課題となる。

その1つは、経営構造で類型化を試みるさいに、農協経営構造の具体的な概念規定および指標の設定が問題になる。その上で、各類型の基本的性格をまず農協の所有・支配（意思決定）形態において実証的につかむ必要がある。本論文では第3章第1節がこのような課題に割り当てられている。

2つは、わが国総合農協が地縁団体という組織的性格からも、地域農業構造

との相互規定関係に着目し、農協の経営構造・経営目標・管理における地域的類型の特質と、その経営経済的な相互規定関係を明らかにすることである。本論文の第3章第2節および第5章がこのような課題に対応している。

3つ目は、地域農業構造とは相対的に独自の農協経営構造が経営行動におよぼす規定関係についてである。同一的な地域経済的条件に在りながら、経営構造の相異により生ずる農協経営行動の多様性をも類型的に捉える必要がある。このような問題意識で特に低経済成長下の経営行動に即して明らかにしたのが第4章である。

以上の課題では、農協経営における社会経済からの相対的独自性の認識と、その独自性を前提としたときの農協経営行動と経営構造との経済的規定関係の解明を主としている。その意味ではあくまでも農協経営の経営経済学的分析に留まっている。従って、このような分析を前提として、さらに農協経営に独自性をもたらしていると思われる経営者または組合員・農協職員の行動科学的諸要因、あるいは特にその地域固有の政治的・文化的等の歴史的諸条件が明らかにされねばならないであろう。そうすることによって、はじめて農協経営の類型とその成立条件が充分に捉えられたことになると思われる。この点は本論文では充分に展開されていない部分である。改めて、次の研究課題としたい。

1) 例えば、小林勉「農協経営論」全国農業出版、1963、三浦虎六「現代農協経営論」全国協同出版、1969、国友則房「農協の経営学」学陽書房、1971、米坂龍男「農協経営入門(全訂版)」全国協同出版、1981などがある。

2) 一般に農協(論)は「組織(論)」・「経営(論)」・「事業(論)」に区分して論じられる場合が多い。そのさい、「組織」を経営体の内部組織(経営組織)に限るのか、農協組織化の主体的契機として多様な組合員の結合関係と見るかは論者によって異なる。本稿では後者を意味し、経営組織の内容は「経営」に含めて考えている。

3) 農協経営研究の対象と方法の問題を初めて本格的に取り上げたものに、亀谷量「農業協同組合の経営経済的考察と経営的課題」「協同組合研究」、2巻2号(1982)がある。

- 4) 本稿では問題の対象を農協経営研究に置いているものの、あくまでも農業経営学としての方法を問題にしている。したがって、本稿で展開されている方法論は、家族経営を対象とする農業経営研究にも適用可能なものと考えている。
- 5) 桂瑛一「協同組合の基本的性格」、桑原正信監修「農協運動の理論的基礎」(現代農業協同組合論1)家の光協会、1974、p.174。また同書で若林秀泰氏からは、「農協の重層構造」を「全面的かつ統一的につかまえねばならない」としているが、どうすれば可能か、またこの重層構造とユニークな「協同組合資本の運動法則」(協同組合資本の完全化傾向と反対物の転化傾向)との関係をどうみるか」という問題が出されている。
- 6) 太田原「農民的複合経営の意義と展望」、川村琢・湯沢誠編「現代農業と市場問題」北海道大学図書刊行会、1976、p.535～536。
- 7) 例えば、奥村一雄「高度成長下の農協の性格変化」『農業協同組合』、24巻6～8号(1978)、三浦賢治「『農協経営構造』試論」『協同組合奨励研究報告・第10輯』(1984)、山尾政博「水稻単作地帯の農協経営構造に関する一試論—北海道「単作型」農協の存在形態—」『北海道大学農経論叢・第38集』(1982)等参照。
- 8) このような立場での氏の代表的な研究成果が、「地域農業と農協」日本経済評論社、1979である。
- 9) 複合経営の展開に「主体性」を見る太田原氏や佐藤正氏らの複合経営論に対しては、「『複合経営』を成立させた社会的経済的条件の分析が欠如しているために具体性を欠いており、『複合経営』の有利性を理念的に強調するにとどまっている」という新山陽子氏の批判がある(「農業経営の『複合化』に関する最近の研究動向—成立要因と分析視角—」『農業経済研究』、51巻1号、1979、p.44)。
- 10) 例えば、前掲の奥村氏の論文では、農協の性格変化を単に組織・事業面における「脱農化」で見ると留どまっている。
- 11) 例えば、桂瑛一氏・山本修氏もほぼ同じような捉え方をしている。詳しくは、前出、桂瑛一「協同組合の基本的性格」、同書の山本修「協同組合の企業形態的特質」を参照されたい。
- 12) 詳しくは、若林秀泰「明日の農協」明文書房、1964および「農協共販の再検討」

桑原正信監修・若林秀泰編集「流通近代化と農業協同組合」(講座・現代農産物流通論5)家の光協会、1970を参照されたい。

13) このような理解の典型は、穴見博「協同組合変質の論理」『農業総合研究』、19巻2号(1965)に見られる。

14) 山本氏は、「農協経営の本質と目標」(川野重任他監修「農協経営の基本問題」(農協経営全書第1巻)家の光協会、1975)のなかで、「農協経営にたずさわる…トップマネジメントの地位にある人々は、経営における「効率化」の遂行と、「民主化」の徹底とをいわば車の両輪として、農協経営の発展のために努力されることを期待したい」(p.88)というように、「二側面」両立の担い手を経営者(組合長・参事など)にもとめ、その役割を重視している。山本氏に限らず、特に農協役職員の教育・研修(あるいはそのための農協経営論)を重視している農協研究者には、おおよそこのような「二側面」論的経営論が踏襲されているとみてよい。

15) 例えば、近畿農協研究会11名のメンバーによる桑原正信監修「現代農業協同組合論・全3巻」(1974)は、このような立場での農協経営論における典型的な研究成果と見ることができる。

16) 農協問題が主に社会経済論・社会運動論の領域で議論・研究されることが多いなかで、山本・亀谷・藤谷榮次氏らを中心とする近畿農協研究会グループが、資本主義経済体制において農協が果たす経済的機能の意義を認めるならば、本来無視することはできない農協経営問題を重視してきたことは高く評価されるべきものと考ええる。但し、山本氏らも含めて一般に経済学専攻の多い農協研究者には、理論科学としての経済学に対して経営学は実践論・技術論にすぎないという見方が根強いようである。このような経営学理解は、(農業)経営学界内部においても少なくないのだが、農協経営行動を因果関係的・法則的に把握しようとする試みを後退させているもう一つの大きな背景になっている。

17) 例えば、農協の経営規模は各府県によって大きく異なるが、それは主に、合併の進捗を左右する県中央会・行政の指導力、あるいは組合員の伝統的地域結合意識等の政治的・制度的諸条件に規定されていると思われる。また、

同一地域の中でも単協間で大きな違いが見られる指導事業支出の比重には、経営経済的な要因と共に経営者の地域農業政策・経営理念などが深く関与していると思われる。

- 18) ここでいう「経営構造」および「所有関係」とは、さしあたって次のように規定しておきたい。

広義の経営を機能面で捉えた場合の経営行動 — 具体的には経営管理・経営政策 — に対して、経営体を構成している経営諸要素およびそれら相互関係をいちおう経営構造と呼ぶことにしたい。そして、経営構造それ自体は、経営諸要素の所有関係と、それと一定程度の相互規定関係において理解しうる労働と資本(経営諸要素)の固定的結合形態を意味する。さらに、「所有」の内実である支配(基本的意思決定)をめぐる、固定的な経済的利害関係を持つ諸主体と経営体との諸関係を所有関係と規定しよう。具体的には、経営の基本的意思決定の内容(経営目標・経営政策)に強い規定性を持つと思われる法的所有主体(株主・組合員など)の持分構成、労働者の組織化(労働組合の組織力)、債権者・経営者支配の物的土台としての財務構造(借入金比率・内部留保率など)において捉えられる。なお、このような経営構造理解は現代巨大企業の所有・支配をめぐる議論いわゆる経営者支配論に負うところが大きい。また、より具体的な農協経営構造概念およびその徴標については、第3章第1節を参照されたい。

- 19) この点に関して、「経営管理というものを社会的に、あるいは所有関係だけから説明しようとして、どれだけ有効な解が得られるか」という高橋正郎氏の批判がある(「書評、吉田忠編著『地域農業と農業経営』」「農林図書資料月報」、1981.5、p.5)。確かに、「経営管理」を所有関係から一義的に規定されるものと見る限り、高橋氏の批判は正鵠を射ていると思う。但し、所有関係を抜きにした経営管理論も本稿で指摘したような問題がある。

- 20) いままで明らかにしてきた農協経営研究における方法論的問題は、家族経営を対象とする農業経営研究にもそのままあてはまる。例えば、1983年秋の農業経営学会・小シンポにおける農業経営研究の方法をめぐる論点の1つは、農業経営におけるこのような社会経済的規定性あるいはその独自性に関して

であった(そのシンポの内容については、長憲次「農業経営研究の方法について—小シンポジウムの報告と討論の要旨—」『農業経営研究』21巻3号、1984に詳しい)。

そこでは、吉田忠氏が、あくまでも農業経営における社会経済的規定性を重視し、その規定関係に農業経営学の主な対象を据えたとすれば、高橋氏は、むしろ経済的条件に規定されない経営者の主体的諸要因に着目し、それがもたらす経営発展のための経営管理が経営学の対象であることを強調したといえよう。双方の議論は未解決なままに終わったのであるが、農業経営が社会経済的条件に一方的に規定されるという理解からは農業経営学の固有の意義は生まれないし、他方、経営者の独自性のみが強調されれば経営者万能論的な立場での実践論に陥るおそれがある。もとより、吉田氏も農業経営の相対的独自性は認めているし、高橋氏も社会経済的諸条件からの規定性を全く無視しているわけではない。問題は農業経営における社会経済的規定性と主体性をいかに認識するかということであろう。二重構造論的農業経営論が成立してくる土壌もそこにあるのだが、本稿で農協経営に関して検討したように、それは必ずしも十分な成果をもたらすものとは考えられない(この点については、さらに詳しく次の補論で考察することにしたい)。

その意味で、本稿が提示する「経営構造論的視角」は、農業経営学におけるこのような方法論的問題に対する1つの試論である。

補論1 二重構造論的農業経営学批判

—企業・経営概念を中心に—

第1節 はじめに

農協経営研究における二重構造論は、家族経営を主に対象としてきた農業経営研究にも見られる¹。その典型は、すでに早くから農業経営の本質規定を問題にしていきたいわゆる金沢夏樹氏の二重構造論的農業経営学(以下、二重構造論と呼ぶ²)である。

かつて、金沢氏は農業経営の社会経済的側面を無視しているという大槻正男氏に対する経営学批判と、他方で私経済性認識が弱いという岩片磯雄氏に対する経営学批判³を通して、農業経営はその私経済的契機と社会的契機において捉えなければならないという課題を提起した。そして、主に増地庸治郎、藻利重隆氏らの一般経営学理論およびドイツ経営経済学方法論争の成果に依拠しつつ、「個別経済」を企業＝所有単位と経営＝生産単位の二重性において捉える独自の視点をみだし、その一方で、磯辺秀俊の「技術と経済」・「私経済と国民経済」の「相互交渉」という考えを企業＝私経済・私的側面、経営＝国民経済・社会的側面とおきかえて継承していった。その結果、経営目標を私経済的収益性と社会的生産力の二重性で捉えるという二重構造論をつくり上げたのである⁴。その後、農業経営問題はこの収益性と生産性の乖離から生ずるものとし、この二側面の不一致、対立を調整・統合するものとして実践的主体が強調されるようになってきている。

その理論はともかくとして金沢氏のこのような問題意識は高く評価されるべきものとする。しかし、金沢氏の二重構造論は次のような問題点を含んでいる⁵。まず、経営目標として収益性以外に超私経済的目標である生産性を併存させることの規範性、両者を統合する機能をもつとされる「主体」の社会的規定性の欠如、農業経営展開の社会経済的契機を経営＝生産性にしかみない生産力主義、さらに、経営目標の多様性および経営管理の客観的歴史的把握の欠落等

々に見られる。

このような問題に対して、金沢氏は自己の二重構造論をウェーバーの「エートス」論および篠利重隆・山本安次郎氏らの一般経営学の成果に依拠しつつ補強し、その普遍化を試みている。他方で、二重構造論を継承しようとしている和田照男・高橋正郎氏らは、金沢氏の実践的主体をさらに発展させる方向で経営者論・管理論を展開するとともに、金沢氏においてははともかくも統合されていた「個別経済」の企業・経営・主体の諸側面を、企業形態論・農法論・経営者機能論へとそれぞれ別個の研究部門として発展させ、結果として二重構造論の各論への解体を志向しているように見える⁶。こうして和田氏らにおいては、農業経営をトータルな視点において捉えなければならないという金沢氏の問題意識が大きく後退してしまっている。このような傾向はすでに二重構造論自体に内在するものであった。

このような金沢氏の二重構造論は、前章で批判的検討を加えた二重構造的農協論と理論的に類似する点が極めて多い。そこで、前章の補論として、二重構造論における企業・経営概念の検討を通して、論点整理といくつかの問題提起を試み、改めて二重構造論的な経営論の問題点を明らかにしたい⁷。

第2節 企業＝所有単位・私的側面

二重構造論が農業経営発展の内的契機として私経済的目標としての営利性を強調したことは、農業経営を「生産力の担い手」としか捉えようとしない「生産力論的農業経営学」⁸に対して優越している点である。しかし、その営利性を経営＝社会的側面に対する私的側面として規定したため、農業経営を社会経済との関連で捉えなければならないという課題は、もっぱら経営＝生産力的側面においてのみ限定される。そのため家族経営における私経済的目標としての「所得」が抽象的・静態的な内容把握にとどまっている。同じ家族労働力を中心とする農業経営であっても、労働力構成・土地の所有状況・資本構成等の違いにより、目標とする「所得」の内容には多様性が見られるはずである。

この点はむしろ磯辺氏において、商品経済の発展とかがわらせ「自給経済型」

から「商品生産的労働型」・「商品生産的資本型」・「付随的自給農業型」という家族経営の諸類型において捉えられており⁹、そこに不充分ではあるが農業経営における所有関係と経営目標の多様性を歴史的に把握しようとする視点がみられる。また、金沢氏は企業・経営概念の理解を増地庸治郎氏に依拠しているが、その増地氏は「経営経済」を経営＝生産単位と企業＝所有単位で捉え、後者を経営の外部機構と位置づけて企業形態論を展開しており¹⁰、極めて形式的ではあるが経営の所有関係をみている。金沢氏も企業＝所有単位とする増地氏の理解に立つ限り家族経営における企業形態論を展開し、磯辺氏の類型論を継承・発展させるべきではなかったか。

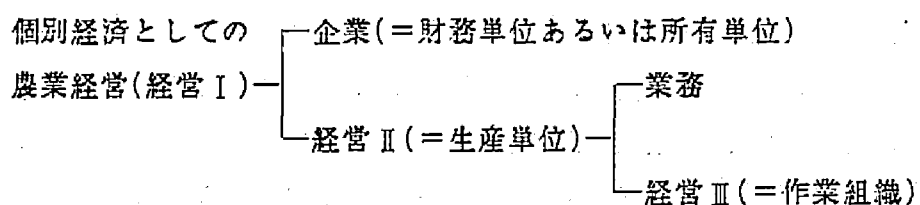
このように、金沢氏が経営の所有関係および経営目標の多様性を把握しようとし、ない要因は、氏の企業概念の理解にあるように思われる。一般経営学でも、企業概念は財務単位・所有単位・営利性・経済目的、あるいは資本主義的経営など多義的に使用されており極めてあいまいな概念である。いまこれらを整理して考えると、企業という概念には所有関係とこれに規定されている経営目標の意味が含まれているといえよう。金沢氏の理解においては、この企業概念に含まれている所有関係の意義の把握がいささかあいまいなようだ。従って、所有関係を媒介にして「所得」に社会経済的規定性を見ず、また所有関係の相違による経営目標の多様性を捉えようとはしていないようにみえる。この所有関係(経営構造)概念の内容を具体的に規定していくことによって農業経営における社会経済的規定性および経営目標の多様性を把握しうる可能性が与えられるのではないだろうか。このような視点は労働と資本の固定化という経営の内部構造の変化との関連で営利原則または企業維持原則(経営目標)を客観的に捉えようとしている藤利経営学においてもみられる¹¹。金沢氏は自己の二重構造論を藤利重隆氏にも求めているのだが、金沢氏には経営目標を経営構造の変化において捉える視点はない。

次に、経営概念についてみてみよう。

第3節 経営＝生産単位・社会的側面

金沢氏は「経営」概念を図補1-1のように整理している。そのなかで生産単位としての経営は「業務」と「作業組織」を含み、技術組織・生産技術として理解されている¹²。また、「経営学講義」では、生産単位としての経営は集約度・規模論、経営組織論として展開されている。このように、経営を生産技術とする理解には岩片氏の生産力論的農業経営学の影響がみられる。

図補1-1 農業「経営」の概念図



注) 前出、金沢「農業経営学講義」、p.15より。

岩片氏は社会経済的条件を所与と置く個別的私経済的経営組織＝経営技術論を批判し、経営組織を生産力水準の具体的形態として捉え、そこに経営学の対象を置いた。この岩片氏の生産力視点を金沢氏は企業＝私的側面に対置させて、経営＝生産技術・社会的側面として継承していった。問題は、経営を生産技術とすることによって、私経済的規定性を帯びた、生産技術とは相対的に独自の経営技術(経営管理)の問題を経営学の対象から除外してしまったことである。そもそも金沢氏が依拠したレーマン、増地氏らの経営＝生産単位概念のなかに、経営を生産技術とする理解があったのであろうか。

増地氏の経営は企業＝外部機構に対する内部組織として、具体的には労務論・財務論・会計論として展開されており¹³、その内容は経営組織・管理論に照応する。また、初期のレーマン¹⁴は経営を規定する三つのモメントとして、生産の種類・技術の段階、そして経営目的(営利目的)をあげており、経営は私経済的営利目的に規定されるものとして考えられている¹⁵。このように企業を営利目的、経営をその手段とする理解はドイツ私経済学派に共通するものであるが、金沢氏が重視しているウェーバーの経営概念理解も同様である。従って、

金沢氏が依拠している一般経営学の経営概念は、金沢氏の理解とは異なって、生産技術というよりも私経済的目的に規定された経営組織・管理の内容をもっている。

また、二重構造論の形成過程で金沢氏は磯辺氏の「技術と経済の相互交渉」を、経済＝企業、技術＝経営とおきかえていったのだが、この理解にも問題がある。磯辺氏は「農業経営における費用の論理」(1962)で、一般経営学における経営概念を検討しているがそこでは明確な見解を示していない。もとより、磯辺氏の問題意識は農業経営学の実践性にあった¹⁶。そのことは技術の捉えかたに端的に表れている。磯辺氏は技術を純粹技術・合理的技術・実践技術に区別し、三種の技術概念を設定する¹⁷。注目すべき点は純粹技術・合理的技術と「経済」の「相互交渉」の過程で成立する実践技術の概念である。その「相互交渉」の内容¹⁸を技術選択に関する意思決定過程として理解すると、実践技術とは具体的には経営技術(経営組織・管理)を意味しているとみてよい。従って、磯辺氏においては生産技術(純粹技術・合理的技術)と経営技術(実践技術)の区別があるといえる。

このように、岩片氏の生産力視点を一般経営学での経営概念で、または磯辺氏の「技術」概念で理解・継承していくことは明らかに問題があった。そのため、岩片氏同様に金沢氏も経営(組織)において私経済的規定性をみようとせず、結果として生産技術と経営技術の概念的区別を無視することになっているように思われる。

また一方で、金沢氏は農業経営の規定に際し、磯辺氏の「単一な経営主体の意志によつて秩序づけられた農業生産を中核とする組織¹⁹」を踏襲しているが、この「組織」を固定的持続的生産組織体とする経営(体)の構造的把握が弱い。そのため、生産技術の発展が経営構造を媒介にしないで直接、農業経営に反映されるものとされ、収益性に対する生産性が経営目標の一つとして設定されることになる。

ここで、金沢氏の経営概念を藻利氏のそれと対比させてみよう。藻利氏は経営を「一定の継続的施設を基礎として経済的給付生産を営む、意志的、計画的活動組織体」、あるいは「営利的商品生産の継続的施設」とする。他方、この資

本主義的経営体＝企業の維持のための経営原則(経営目標)の具体的活動を経営機能(経営管理)とする。このように経営を継続的・機能的に捉えている²⁰。これに対し、金沢氏の経営概念には構造的な概念としての「経営体(going concern)」としても、機能的概念としての経営管理(management)としての意味もない。結局、金沢氏のいう生産単位としての経営は生産概念の内容しかないと言わざるをえない。

第4節 二側面の統合主体と三重構造論

以上のように、私経済的目標の抽象的把握および経営の実質上の生産概念理解によって、私経済的収益性と社会経済的生産性を無媒介に対比させ、同一の農業経営において二重の意思をみることになる。その場合、農業経営展開の社会的契機としての生産性が、どうして意識的目標として内在化されるのか。この点については従来、市場を通しての競争という外的契機から説明されていたが、「農業経営学の体系」では、ウェーバーの経営概念あるいは「エートス」を導入して、経営においても生産性を意識的に目標とする主体的契機が内在することを論証しようとしている²¹。

このように、金沢氏は企業および経営は同一対象としての「個別経済」の二側面であることを強調するがその一方で、この二側面は農業経営展開の独自の契機であることを主張する。従って、両者を異質な独自なものとする限り二側面の不一致・対立は避けられず、このため第三の経営展開の契機として二側面を調整・統合する「主体」を持ち込まざるをえなくなる。しかも、農業経営をトータルにおいて捉えようとすれば、この「主体」は外在的であってはならず、収益性と生産性という二つの目標を抱く同一の主体＝経営者でなければならない。金沢氏の想定している経営者は、まさに「精神分裂をおこすほどの悩みをもっている」「優れた経営者」²²ということになる。二重構造論にとっても二つに分裂しないためには「主体」の問題は重要な意義をもってくる。「農業経営学の体系」では「主体」の問題を農業経営学の中心に据えて、経営理念論を展開している²³のもそのためである。

しかし、『農業経営学講義』においては、重要な意義をもたせていたはずの経営理念の用語が全く消えていることに象徴されるように、「主体」(経営理念)で企業と経営を統合する試みは失敗に終わっているといえよう。その意味では企業と経営の二重構造論は、二側面が統合されないまま企業と経営と主体の三重構造論へ展開している。もっとも、三重構造論としても金沢氏においては企業形態論はいまだ正面において取り扱われておらず、「主体論」(経営者機能論)としてもその意義が強調されているほどに十分に展開されているとは思えない。このような二重構造論の不十分な部分を、和田氏らは企業形態論・経営者機能論・農法論として個別的な研究を深める方向で補おうとしている。しかし、二重構造論自体がそうであるように、これらをつなぐ方法論が欠如している限り、このような部門研究の展開は二重構造論を各論へと解体させてしまいかねない。これは金沢氏が意図する方向ではないであろう。

結果として二重構造論が三重構造論として解体しつつあることは、二重構造論が農業経営の諸側面をトータルに把握しえてないことを示しているといえよう。その要因はいままで明らかにしたように、農業経営を企業＝所有単位・私的側面と経営＝生産単位・社会的側面で捉え、両者を対立する二側面として理解したことにある。さらに、究極的にはその背景を次の二つの問題に求めることができる。

一つは、すでに指摘したように、農業経営における社会的規定性を農業経営の諸現象(経営構造・経営目標・経営管理)全体においてみるのではなく、生産力的側面にのみ限定したためである。そのことが、企業＝私的側面、経営＝社会的側面という理解を導いてくる。

二つは、ドイツ経営経済学における企業・経営概念の理解である。一般にドイツ経営経済学はその対象規定によって、経営を対象とする経営経済学と企業を対象とする私経済学に分かれる。従って、金沢氏が企業と経営の二つの側面とも農業経営学の対象に据えたことは、単に「企業」学と「経営」学の可能性を示したにすぎない。一般経営学ではその先駆者は増地氏である。増地氏によると経営経済学は外部機構論(企業形態論)、内部組織論(労務論・財務論・会計論)、交通論(販売論・購買論など)の三部門より成るとしている²⁴。このような形式

的な捉えかたは、最初から企業・経営の統一認識を断念したものと言わざるをえない²⁵。金沢氏も企業と経営を対立する二側面として並立させただけで両者を統一的に把握するような方法を提示したわけではない。従って、和田氏が増地氏のように、二重構造論を企業形態論・農法論・経営者機能論へ分化させたのはいわば当然の成りゆきであったといえる。

第5節 むすび

以上のように、二重構造論は農業経営のトータルな把握を課題としてきたが、結局果たせずに終わっているようにみざるをえない。その原因は企業・経営概念の理解にあった。企業概念には所有関係・経営目標が、経営概念には経営構造・経営管理という下位概念が含まれている。これらの諸概念の区別およびその相互規定関係を、多義的に使用されているドイツ経営経済学での企業・経営概念でおおい隠してしまったために、農業経営の諸現象を結びつけて理解する論理を見失ったのではないか。いま、金沢氏の当初の問題意識に立ってこれら諸概念の相互関係を捉えるならば、基本的には社会経済的諸条件によって規定されている経営構造(所有関係)が、その意識的具現形態としての経営目標に反映し、その経営目標を媒介にして具体的活動形態としての経営組織・管理を規定している、ということになろう。その際、金沢氏や和田氏が強調する経営構造と相対的に独自の経営者の主体的性格や、経営政策・経営戦略というような経営の下位目標の多様性については、農業経営学を社会科学として捉える限りあくまでも社会経済規定性との関係において取り入れていくべきであろう。

ところで、以上指摘してきたような二重構造論のもつ問題点は、おおよそ企業を農協の「組織体的側面」、経営をその「経営体的側面」に対応させて理解することが可能なことから、そのまま二重構造的農協論にも当てはまるのである。

- 1) 農協経営研究と同様に、我が国農業経営研究が詳細な実態報告あるいは管理技術論に埋没しているという批判がある。例えば、吉田忠編著「農業経営学序論」同文館、1977、p.5、および金沢夏樹「農業経営学の体系」、金沢夏樹編「農

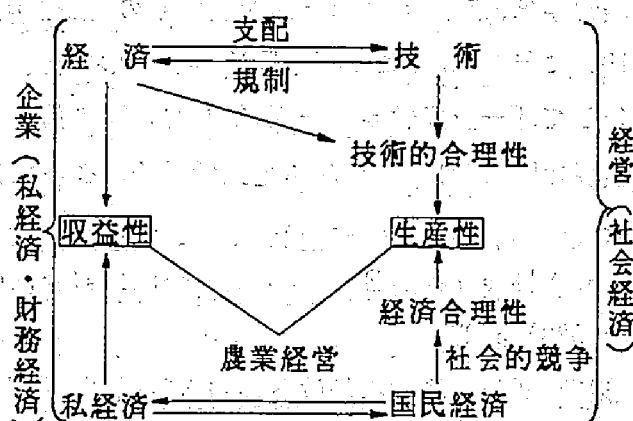
業経営学の体系」(農業経営学講座 1)地球社、1978、p.2~5を参照。

2) 「二重構造論的農業経営学」という規定は、金沢編「農業経営学の体系」に依拠している。そこでは、我が国農業経営学を「主体均衡論的農業経営学」と「生産構造論的農業経営学」に分け、後者はさらに「生産力構造論的農業経営学」と「二重構造論的農業経営学」に分類している。ところで、吉田編「農業経営学序論」では、「伝統的经营経済学」、「生産力論的農業経営学」、「二元論的農業経営学」、「生産経済学的農業経営学」、「近代経営学的農業経営学」に分類されており、「二重構造論的農業経営学」は「二元論的農業経営学」として規定されている。

3) 金沢氏の大槻氏批判は、「農業における「純利益」及び「所得」の概念に就て」『農業と経済』15巻1号(1949)、「農業に於ける収益性と生産力」『農業と経済』15巻12号(1949)、岩片氏批判は、「我が国農業経営学の動向と反省」『農業経済研究』27巻1号(1955)を参照されたい。

4) 二重構造論は、主体の意義を指摘した論文、金沢「農業経営における主体の問題」、金沢・桜井守正編「農業経営学の基礎理論」時潮社、1959、でほぼ完成されたとみてよい。また、金沢氏は二重構造論を図補1-2のように図式化している(金沢「農業経営学講義」養賢堂、1982、p.16)。

図補1-2 農業経営の二重構造



- 5) 金沢理論に対する批判はすでに吉田忠・鈴木敏正氏が前掲「農業経営学序論」(第1章第4節、第3章第2節)で行なっている。そのなかで吉田氏は、農業経営展開の「社会的契機は農業経営の生産力の担い手側面を反映する「純収益」においてのみとらえられ、「農業所得」を社会的な生産関係の反映としてとらえようとする立場はみられない」(p.26)として、二重構造論は「機械的二元論」であると批判している。鈴木氏も基本的には同様である。
- 6) 和田照男「生産構造論的農業経営学の展開」、前出、金沢編「農業経営学の体系」、p.181を参照。
- 7) 筆者は、企業・経営概念をいかに規定するかという課題は、方法論を問題にするにあたって、一般経営学においてもいささかあいまいに用いられているだけに極めて重要であると考えている。
- 8) 「生産力論的農業経営学」の学説およびその問題点については、前出、吉田編「農業経営学序論」第1章第3節・第3章第1節を参照。
- 9) 磯辺秀俊「農業経営学」養賢堂、1971、p.55～58。
- 10) 増地庸治郎「経営経済学」、増地・吉田良三・太田哲三共著「経営経済学」(経済学全集)改造社、1929、第4章・5章。
- 11) 詳しくは、藻利重隆「経営学の基礎」森山書店、1973を参照。
- 12) 注4の図補1-2と合わせて参照されたい。
- 13) 前出、増地「経営経済学」、第6章・7章。
- 14) レーマンの経営学は、市原季一「レーマン経営学の発展」、同著「ドイツ経営学」森山書店、1954に詳しい。そこで市原氏は、レーマンの経営学の展開を三つの段階に区分して、「一般経営学第一版」(1928)の頃の第一段階においては、彼のいう経営経済は「企業目的すなわち企業者目的によって支配されている」と指摘している。
- 15) M. R. Lehman, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Leipzig, G. A. Gloeckner, 1928), p. 37。
- 16) 詳しくは、磯辺秀俊「農業経営に於ける理論と実践」「農業と経済」、3巻4号(1936)を参照。
- 17) 前出、磯辺「農業経営学」、p. 33。

- 18) 前出、磯辺「農業経営学」、p.25～26。
- 19) 前出、磯辺「農業経営学」、p.20。
- 20) 篠利重隆「経営管理総論」千倉書房、1965、p.307～309。
- 21) 金沢氏のウェーバーの「経営」理解については、前出「農業経営学の体系」第1章、前出「農業経営学講義」、p.4～7を参照されたい。

そこで、氏はまず、個別経済を技術単位とする管理技術論は、ウェーバーの技術論的カテゴリーとしての「経営」の背後にある、合理主義的心的態度としての「エートス」を見失っていると批判する。ところで、この「エートス」は、ウェーバーによると資本主義の発展期において失なわれてしまうとされているが、金沢氏は企業＝営利性において承継がれていくと見る。しかも、「経営に方向性を与えるもの」としての「エートス」は経営理念の内容でおきかえられるとし、結果として、企業において経営理念を見ることになる。

しかし、金沢氏がウェーバーの「経営」理解において主に依拠している、大塚久雄「Betrieb」と経済的合理主義」、同著「社会科学の方法」(大塚久雄著作集第9巻)によると、ウェーバーはまず、「企業」を営利行為として歴史貫通的な概念として捉え、「経営」をその営利の手段として概念設定している。そして、歴史的カテゴリーとしての「経営」は非合理的経営と合理的経営に分けられるが、近代資本主義の発展とかかわる合理的経営成立の主体的契機として「エートス」を見ているといえよう。従って、金沢氏が「エートス」を単に「経営の方向性を与えるもの」として普遍化し、経営理念・営利性と同義のものとすることは、ウェーバーの「エートス」・「経営」概念をもって自己の理論を展開しようとする限り問題があるであろう。

ところで、金沢氏はこのように経営理念を企業においてみるのだが、その一方で、現実の企業経営には「生産」の理念と「利潤」の理念の二つの理念が争っているとして、「経営」(生産)においても経営理念を捉えている。さらに、別のところでは経営理念を企業と経営の「二重的側面のいわば統一理念」とも述べているように、経営理念論としてもその概念・内容は極めてあいまいである。このような帰結はすべて氏の企業と経営を対立的に捉える二重構造論に起因しているのだが、前述のようにウェーバーの「企業」・「経

営」・「エートス」の概念設定にはこのような二重構造論的な捉え方はない。
その意味で、金沢氏はウェーバーの「経営」理論を、自己の土俵に強引に持ちこんで理解しているように思える。

22) 前出、金沢「農業経営学講義」、p.315。

23) 前出、金沢編「農業経営学の体系」、第1章・2章4節。また、この点を捉えて吉田氏は、「農業経営学の体系」における金沢理論は収益性と生産性と意識主体の三重構造論になっていると指摘している。詳しくは、吉田忠「書評 金沢編『農業経営学の体系』」「農業経済研究」、17巻1号(1979)を参照。

24) 前出、増地「経営経済学」、p.64。

25) このような増地氏批判については、川崎文治「増地庸治郎—その学の本質の功罪」、古林喜楽「日本経営学史—一人と学説—」日本評論社、1971、ベイ富吉「日本経営学史—規範学説の研究—」白桃書房、1982、第2章を参照。

第3章 現代農協経営構造の諸類型

第1節 農協の経営構造と意思決定形態—典型4類型—

1. はじめに

第1章で指摘したように、かつての「米肥農協」と称された段階に比べると、現在の総合農協は組合員の異質化・多様化の過程で信用・共済事業の比重を強めながら、一方で固定資産・雇用労働の増大により経営の高度化・多様化が進んできている。そのため、低経済成長期に入ってから収益性低下を直接的契機とする現在の農協経営問題に対して、もはや単一の伝統的農協像を前提とした理解・対応では不十分になってきている¹。その意味で農協経営研究の課題の1つとして、農協経営の性格変化とその多様性に着目した類型的把握がいま必要とされているわけである。

農協の性格変化をめぐっては、戦後、美土路達雄氏をはじめ主としてマルクス主義経済学者による多くの議論がある²。そこでは、資本主義経済への適応過程で雇用労働の導入や自己資本の形成等によって協同組合が経営体としての実体を持つようになり、さらに組合員の階層的分化・運動意識の変質によって資本制企業に転化していく傾向を持つものとして捉えられていた。その意味では、きわめて抽象的次元ではあるが農協の性格変化の過程をその企業形態的変質において見ようとしていたといえる。

ところが、その後このような動態的視点は捨象されて、農協の経営体的自立化あるいは「反対物への転化」傾向を「経営体的側面」、他方、その可能性を組合員の民主的運営によって抑えようとする主体的活動を農協の「組織体的側面」として見るという、いわば「二重構造論」的農協(経営)論に展開していく³。そしてそれはいまや農協を捉える一般的な視角までになっている。しかし、このような立場は、第2章で検討したように、農協経営行動の法則的認識よりも、農協経営の二重構造を前提としたきわめて事例的・実践的な研究に傾斜している。

そして、「反対物への転化」の阻止的契機とされる農協の民主的運営(組合員による農協支配)の可能性を、もっぱら組合員の農協への意思反映技術(組織技術)、あるいは組織体と経営体の二側面の統合主体としての経営者能力・資質のみに求め、支配の根拠としての所有関係については無視されてしまうという傾向をもたらしている。

その意味で、農協の変質過程に着目しつつその多様性を類型的に捉えようとした、奥村一雄氏の「高度成長下の農協の性格変化」(「農業協同組合」24巻6~8号、1978)と、若林秀泰氏の「農業協同組合の存立条件と存立形態—農協類型区分のために—」(桑原正信監修「農協運動の理論的基礎」家の光協会、1974)に注目したい。前者は全国の総合農協(但し、都道府県単位での統計で)を対象として、主に、農協の組織・事業面における統計分析から「北海道型」・「東北型」・「近畿型」の地域的3類型を析出している。しかし、農協(経営)を地域経済あるいは農業構造からの規定性においてのみ捉え、社会経済あるいは組合員経済とは相対的に独自の経営体としてみる視点は弱い。そのため経営の内的構造分析を欠き、そこで言われている農協の性格変化とは農協の単なる「脱農化」の意味ではない。それに対し後者は、類型化の視点をいわゆる組織・事業および経営面に置き、また同時に農協の主体的・客体的条件をも合わせて総合的に捉えようとしている。しかも、後述の所有・支配関係が部分的にせよ考慮されている点は注目される。但し、農協のそれら諸側面の相互規定関係がややあいまいであり、また専門農協を含めて整理された9類型は、上述の視点からほぼ演えき的に導き出されたもので仮説の提示にとどまっている。

以上のことから、農協類型は何よりもまず企業形態の変質の多様性においてこそ捉えられるべきである。然る後にそれぞれの所有・支配形態における特有の経営行動が明らかにされたとき初めて経営類型がその全体において捉えられることになる。本節ではその糸口として課題を所有・支配形態の類型的把握に限定して、まず支配形態を規定する農協経営構造の概念に着目し、次にその統計分析から現代農業協同組合の所有・支配をめぐる典型形態を明らかにしたい。

2. 農協経営構造の概念と特徴

(1) 農協経営構造の概念・指標

現在の総合農協は組合員有限責任制のもとでの法人組織として、その自己資本2億9千万円、雇用労働者64人(1981年度末、1農協平均)という数字が象徴的に示すように、社会経済に対して一定程度の自律性をもつ持続的経済組織体(経営体)として成立している。従って、経営体を構成している経営諸要素またはそれらの相互関係(すなわち経営構造)と、その経営構造に規定される特有の機能(経営行動)において農協経営を捉えることができよう。また、その論理に立てば農協のいわゆる「事業」は経営構造に規定された経営目標・管理を通して遂行されるものと理解しうる⁴。

ここで、その農協経営構造を支配(意思決定)構造との関係で捉えようとするとき、現代巨大企業の所有・支配をめぐる研究⁵が参考になる。とりわけい

わゆる「経営者支配」論では、現代巨大

企業特有の支配(意思決定)形態を企

業経営の構造的変化に求めているが、

それは主に、〈1〉株式所有の分散化・

機関化・相互持合いという株式所有

構造の変化、〈2〉借入金や内部資金等

の構成にみられる財務構造の変化、

〈3〉企業経営それ自体のゴーイング・

コンサーンとしての発展過程で、マ

ネジメント機能の持つ固有の意義の

増大を意味している。上述の〈1〉・

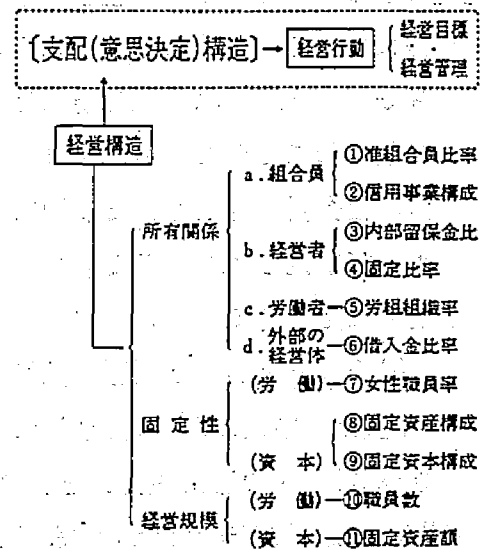
〈2〉は経営体をめぐる所有形態上の変

化であり、〈3〉は経営体の成長度によ

って規定されるとものとみてよい。こ

のような理解に従って農協の支配(意

図3-1 農協経営構造の概念・指標



- 注) ② 信用事業構成 = 信用事業純利益 / 事業純利益
 ③ 内部留保金比率 = 内部留保金 / 自己資本
 ⑤ 労働組組率 = 労働組合加入者数 / 職員数
 ⑥ 借入金比率 = (信用事業借入金 + 設備借入金) / 総資本
 ⑧ 固定資産構成 = 固定資産額 / 総資産
 ⑨ 固定資本構成 = (長期・設備借入金 + 退職給付引当金 + 自己資本) / 総資本

思決定)構造との規定関係で農協の経営構造を捉えたとすれば、経営体の所有関係および経営体の成長度—具体的には経営諸要素(労働・資本)の固定性とその(経営)規模—に視点を置いてよいであろう。

以上の視点から、農協経営構造の概念およびその指標を整理して示すと図3-1のようになる。そこではまた、既存の統計資料(農林水産省「総合農協統計表」)で入手可能なデータから各経営構造指標に対応する諸変数を設定してみた。ここで、特に農協の所有形態を規定する「所有関係」指標について少し詳しく説明しておきたい。

a) 組合員と農協の所有関係

株式会社の所有・支配論のなかで株主の株式所有の形態変化として注目されている主な点は株主構成・株式所有の分散性・株主の株式取得の目的あるいはその様式である。これを農協の場合についていえば、出資者としての組合員構成、所有の分散化を最も規定すると思われる組織規模(組合員数)、組合員の農協出資(利用)目的を規定する組合員と農協との経済的相互依存関係ということになる。そのさい、組合員構成に見られる現代の特徴は経営の意思決定権を持たない准組合員の増大である。それは農協の制度的性格に大きな変質をもたらしている。また、組織規模は経営規模とほぼ比例するので経営規模指標に代替させることができる。そして、組合員と農協との経済的相互依存関係の強さは、組合員の経済活動と多面的・密接に結びついている経済事業のウェイトによって規定されているとみてよいであろう(ここではその逆指標として信用事業構成比で見ている)。

b) 経営(管理)者と農協の「所有」関係

経営活動によって蓄積された内部留保(あるいは内部資金)は、外部(とくに組合員)からの直接的拘束を受けにくいとため、経営者の自由裁量余地が大きい資金である。そのため、いま所有概念を制度(法)によって規定された形式的所有概念の他に、所有本来の内実である実質的支配(コントロールあるいは制約)関係において捉えた場合、このような内部留保(内部資金)に対する経営者の関係は「所有」の意味を持っているといえよう。ここでは、組合員の制度的所有に拘束されにくい経営者「所有」資金の大きさを表わすものとして自己資本に占め

る内部留保金(法定準備金・諸積立金・諸引当金等)の割合を、さらに、経営者が実質的に裁量できる運転資金の大きさを表わすものとして固定比率一特に100%以上の場合、経営者自由裁量資金としてそれが意味を持つ一を取り上げた。

c)労働者と農協の所有関係

多数の雇用労働力に依存する現代経営の一つの特徴は、労働者の組織化による経営の部分的参加や影響力行使によって、経営支配をめぐる制度的所有の意義を一定程度ではあるが弱めていることであろう。その指標をここでは労働組合組織率で見ている。

d)外部の経営体と農協の所有関係

巨大企業における銀行との固定的融資関係に着目して「銀行による経営支配」などが言われるように、農協の所有関係における外部からの規定性として負債構造を見ておく必要がある。総資本に占める借入金の比率は外部資金の依存度一借入金の性格によってもやや異なるが一を端的に表わしているとみてよい。

以上のような指標にもとづいて農協経営構造の特徴を次に見てみよう。

(2) 経営構造指標間の相互規定関係

いま、「昭和56年度 総合農協統計表」の47都道府県別データを用いて、図3-1に示してある11の農協経営構造諸変数間の相関係数を求めてみると表3-1の相関行列のようになる。

そこでは、まず各経営構造指標内部の変数間にはおおよそ0.5以上の高い相関が見られ、諸変数の各経営構造指標に対するまとまりがわかる。また、「経営規模」と他の経営構造指標とはいずれの変数間でも相関係数がゼロに近くほぼ無相関であるのに対し、「所有関係」と「固定性」の変数間には0.5~0.9の高い相関が見られる。後者の間ではとりわけ信用事業構成比と内部留保金比は他のいずれの変数とも高い相関を持っている。前者について言えば正の相関にあるのが准組合員比率・内部留保金比・固定比率・女性職員率であり、負の相関にあるのは労組組織率・借入金比率・固定資産構成・固定資本構成である。このような高い相関は次のような相互規定関係において成立していると思われる。

表3-1 農協経営構造変数の相関行列

所 有 関 係						固 定 性			経 営 規 模		変 数	
准組合 員比率	労 組 組織率	内部留 保金比	借入金 比率	固 定 比率	信用事 業構成	固定資 産構成	固定資 本構成	女 性 職員率	職員数	固 定 資産額		
1.00	-0.37	0.78○	-0.53○	0.64○	0.76○	-0.55○	-0.53○	0.53○	0.16	0.26	准組合員比率	所 有 関 係
	1.00	-0.53○	0.31	-0.58○	-0.58○	0.39	0.26	-0.28	0.32	0.27	労組組織率	
		1.00	-0.66○	0.69○	0.82○	-0.69○	-0.68○	0.66○	0.01	0.07	内部留保金比	
			1.00	-0.45	-0.63○	0.62○	0.87○	-0.67○	-0.03	-0.06	借入金比率	
				1.00	0.73○	-0.61○	-0.28	0.29	-0.08	-0.13	固定比率	
					1.00	-0.76○	-0.65○	0.55○	-0.14	-0.05	信用事業構成	
						1.00	0.69○	-0.52○	0.12	0.23	固定資産構成	
							1.00	-0.75○	0.01	0.00	固定資本構成	
								1.00	-0.11	0.01	女性職員率	
									1.00	0.89○	職 員 数	
										1.00	固 定 資 産 額	経 営 規 模

○…|0.5|～|0.7|

●…|0.7|以上

まず、農協の事業構成は組合員の利用構造それ自体をも表しているのだが、信用事業(特に貸付)とのみ結びつきやすい准組合員の相対的増大は信用単営的な事業構造をつくる。それはまた、端的に生産・流通施設等の固定資産の比重を小さくし、業務上の性格から女性職員の割合が高くなる。そして一般に、経済事業および施設経営は部門別純損益で見ると赤字部門であり、信用・共済事業の比重が大きい場合は全体としても収益性が高いという傾向にある。従って、その高い収益性と合わせて、付加価値配分(労働分配率)の交渉において経営者側に有利な低い労働組合組織率は、結果として内部蓄積率を高め借入金に依存せずに固定比率を大きくすることができるといえよう。

以上のような「所有関係」と「固定性」の間に見られる相互関係の把握は、従来ややあいまいに理解されていた農協の経営構造を、初めて実証的に明確にしたといえる。

ところで、農協の経営構造を幾つかの基準で類型化したいのだが、上述のような各変数間での高い相関は、主成分分析を試みたばあい各諸変数が2～3の総合特性値に要約されうることを示唆している。そこで、11の経営構造変数について主成分分析を試みると、表3-2のように累積寄与率71.4%(第1主成分52.

1%、第2主成分19.3%)で2つの主成分に要約できる。

第1主成分は「所有関係・固定性」、第2主成分は「経営規模」に関する指標である。このうち第1主成分の「所有関係」については、経営者「所有」資金としての性格を持つ内部留保に対する経営財務の依存性を表わしていると解釈できる(その逆は組合員からの増資に対する依存)⁶。

以上のことから、現代農協経営構造の多様性を典型的に捉えようとするとき、その基準を上述の「所有関係・固定性」と「経営規模」に求めてよいであろう。そこで次にその二つの基準に従って類型化を試みてみよう。

3. 農協経営構造の典型4類型

いま、47都道府県別の各主成分得点を求めそれをプロットすると図3-2のようになる。また、図3-3は京都府75農協についてみたものである。ここで、「経営規模」では大規模と小規模の2つに、「所有関係・固定性」では増資依存・固定的と内部留保依存・変動的および両者の中間的性格の3つで農協を区分すると6類型が成立する(図3-2・3-3のⅠa～Ⅲb)。また、第1主成分のみで類型化するとⅠ・Ⅱ・Ⅲの3類型が成立する。

ところで、「所有関係」と「固定性」には既述のような相互規定関係があることから、財務構造の特徴において各類型を捉えて、「増資依存・固定的」農協を「増資型」、「内部留保依存・変動的」農協を「内部留保型」、その中間的な農協を「中間型」と呼ぶことにする。表3-3には各類型に含まれる都道府県を示してある。

表3-2 農協経営構造の主成分

	変数	第1主成分	第2主成分	共通性
所有関係	准組合員比率	○ 0.798	0.295	0.724
	労組組織率	△ - 0.585	0.390	0.494
	内部留保金比	◎ 0.913	0.106	0.844
	借入金比率	◎ - 0.806	- 0.155	0.677
	固定比率	○ 0.734	- 0.135	0.557
固定性	信用事業構成	◎ 0.914	- 0.054	0.838
	固定資産構成	◎ - 0.826	0.131	0.699
	固定資本構成	◎ - 0.808	- 0.131	0.670
経営規模	女性職員率	○ 0.737	0.084	0.551
	職員数	- 0.094	◎ 0.935	0.882
	固定資産額	- 0.055	◎ 0.958	0.920
	累積寄与率	52.1%	71.4%	

注) △: 0.5～0.7, ○: 0.7～0.8, ◎: 0.8以上

図3-2 農協経営構造の分類(都道府県別)

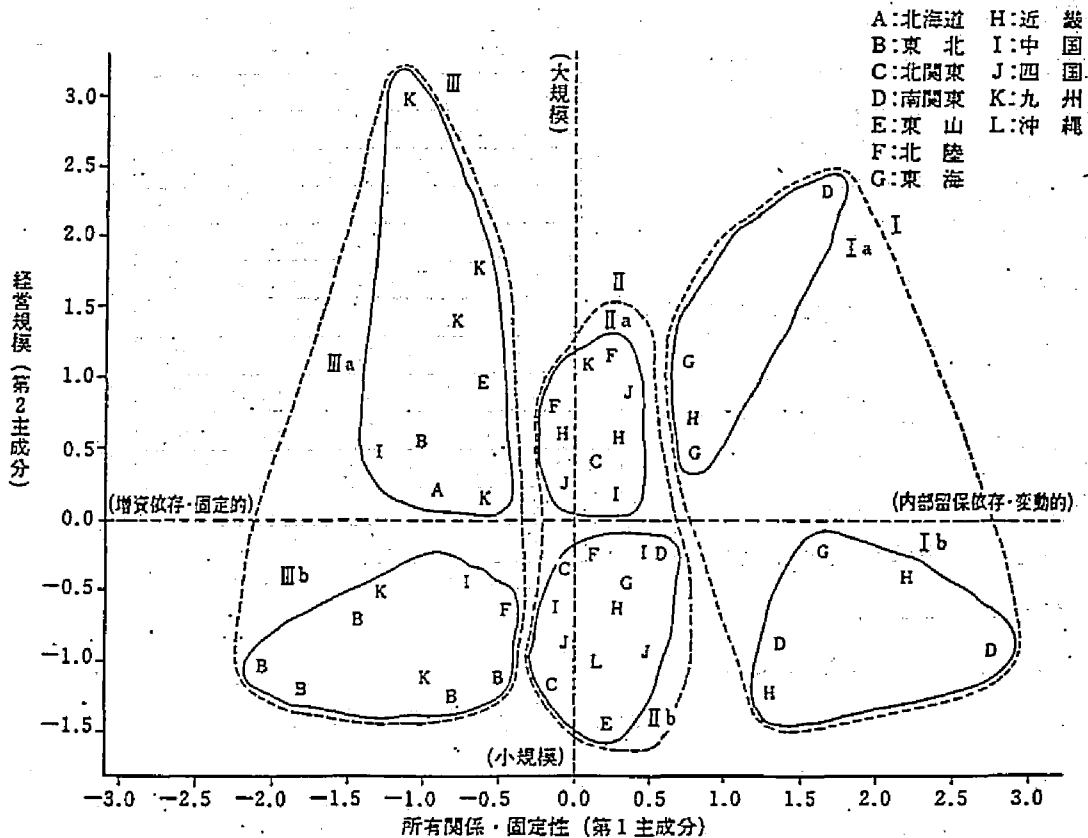
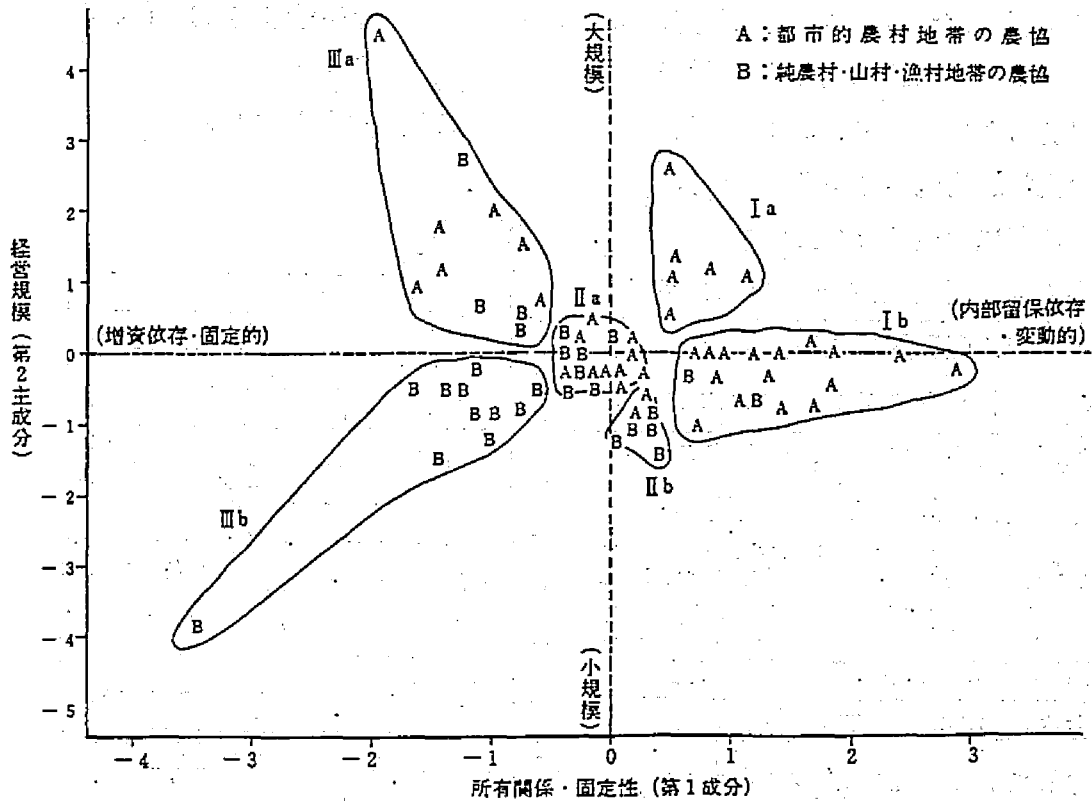


表3-3を見ると、「増資型」に含まれる道県は北海道・東北・九州などの遠隔地農村地帯であり、逆に「内部留保型」の都府県は南関東・東海・近畿のうちの大都市近郊地帯で、「中間型」に属する諸県は両者の中間的地帯にあることがわかる。さらにそのことを京都府の農協(図3-3)で見ると、「内部留保型」(I a・I b)に属するその多くは都市的農村地帯の農協(A)であり、それに対してⅢbには純農山魚村地帯の農協(B)しか含まれていない。また、Ⅲaの都市的地帯の農協(A)を詳しくみるとそれらはいずれも京都府中・北部の農協で、京都市およびその近郊から遠く離れた地域にある。このように、大都市近郊地帯の農協(いわゆる都市農協)＝「内部留保型」、純農村地帯の農協＝「増資型」という、「所有関係・固定性」で捉えた農協経営構造には地域経済(農業)構造による強い規定性が見られる。

図3-3 農協経営構造の分類(京都府・単協別)



注) 第2主成分までの累積寄与率は80%。

表3-3 農協経営構造の類型区分(都道府県別)

		所有関係・固定性					
		(Ⅲ) 増資型		(Ⅱ) 中間型		(Ⅰ) 内部留保型	
経営規模	大規模 (a)	(Ⅲa)		(Ⅱa)		(Ⅰa)	
		北海道 山形 長野 鳥取	佐賀 長崎 宮崎 鹿児島	栃木 富山 石川 滋賀 和歌山	広島 香川 愛媛 福岡	神奈川 静岡県 岐阜 奈良	兵庫県
小規模 (b)		(Ⅲb)		(Ⅱb)		(Ⅰb)	
		青森 岩手 秋田 宮城 福島	新潟 島根 大分 熊本	茨城 群馬 千葉 山梨 福島 三重	京都 岡山 山形 徳島 高松 香川	埼玉県 東京都 千葉県 神奈川県 大阪府 兵庫県	奈良県
		遠隔地農村地帯		中間地帯		大都市近郊地帯	

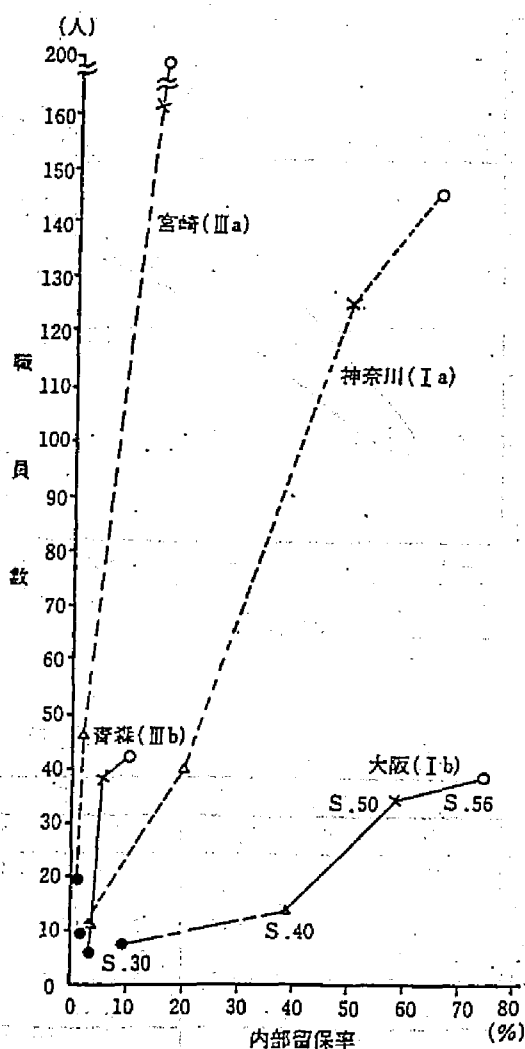
注) 図3-2より作成。

ところで、前述の6類型のうち「中間型」(Ⅱ)を除くと、農協経営構造の対照的4類型は「大規模・内部留保型」(Ⅰa)、「小規模・内部留保型」(Ⅰb)、「大規模・増資型」(Ⅲa)、「小規模・増資型」(Ⅲb)となる。次にこれら4類型の史的展開過程を各類型の典型的な府県に代表させて見てみよう。

図3-4は、職員数と内部留保金比の2指標で昭和30年以後の各府県の軌跡を見たものである。これによれば、農協設立当初のいわゆる伝統的農協は「小規模・増資型」(青森)であり、以後合併による大規模化(宮崎・神奈川)と、信用・共済事業への傾斜に伴う内部留保型の方角(神奈川・大阪)にそれぞれ分化してきているのがわかる。従って、中間型(Ⅱ)も今後の合併による規模拡大や農業関連部門の縮小による信用事業への単営化いかんによってはⅠa・Ⅰb・Ⅲaに展開していくものと予想される。その意味で、これら4類型は現代農業協同組合の経営構造における典型形態と見なすことができよう。

次に、これら典型4類型の経営構造分析を通して、現代農業協同組合の支配(意思決定)形態について考察したい。

図3-4 農協経営構造の史的展開



注) 各年度「総合農協統計表」より作成。

4. 農協経営の意思決定形態—経営構造分析から—

いま、「内部留保型」と「増資型」の2類型に対応する意思決定形態についてまず考えてみたい。

表3-4 典型農協(京都府)の経営構造変数

	類 型	(I a)	(I b)	(III a)	(III b)
	事 例 農 協	Ky 農 協	Ra 農 協	Ka 農 協	Wa 農 協
所有関係	准組合員比率	44.1(%)	22.9	30.3	9.9
	内部留保金比	36.2(%)	61.8	49.8	24.7
	借入金比率	10.7(%)	9.6	241.5	127.9
	固定比率	83.6(%)	207.6	34.3	47.2
	信用事業構成	70.1(%)	59.9	38.7	17.8
固定性	固定資産構成	2.1(%)	2.3	6.9	4.6
	固定資本構成	3.2(%)	6.0	10.0	6.7
	女性職員率	39.7(%)	40.0	34.1	44.4
経営規模	職 員 数	194(人)	15	311	27
	固 定 資 産 額	860(百万円)	44	2,557	36
得主成分	「所有関係・固定性」	0.44	1.33	- 1.96	- 0.60
	「経営規模」	2.51	- 0.39	4.51	- 0.65

注) 各経営構造変数の定義は図3-1の規定と同じ。

「内部留保型」の経営構造は、前掲表3-3の(I)に属する都府県のそれから見ても、次のような特徴がある。それは、〈1〉意思決定権を持たない准組合員が全体の3割以上を占め組合員の異質化が進んでいること、〈2〉事業総利益に占める金融(信用・共済)事業の比率が7割を越え、農協と組合員との多面的な経済的相互依存関係は薄くなっていること、〈3〉固定資産所有の相対的低下や内部留保金比率の増大、高い固定比率などにより、経営(管理)者の資金運用における相対的自由度が増していることである。これらの特徴から、「内部留保型」農協では経営者の組合員からの相対的自律化が最も進んでいると思われ、その傾向を強調して捉えればその支配形態はいわゆる「経営者支配」と呼べよう。そのことはまた、役員選出制度において実質的に形態化していると思われる「選任」方式採用組合比率が、「増資型」に属する県よりも「内部留保型」に属する都

府県の方が高いという事実によっても裏づけられうる。その理解に立てば、それと全く対照的な経営構造を持つ「増資型」農協の支配形態は、前者との対比でいえば「組合員支配」と規定できよう。

以上の支配形態は農協経営を規定している主要な意思決定主体に着目して捉えたものである。ところで、その経営主体の意思は具体的な経営管理を通して実現されるのだが、次に、経営管理の主な担い手とその機能(役割)、すなわち意思決定構造を既述の4類型に即して考えてみよう。但し、ここでは京都府下の各類型における典型農協(表3-4に示す)を取り上げ、その経営構造的特徴より考察したい。

(I a)「大規模・内部留保型」=「経営者自律型」

典型としてKy農協を取り上げてみよう。

Ky農協は、事業総利益の約9割を信用・共済事業が占めていることから、事業形態で見ると他の金融機関と全く変わらない。また、職員数198名、固定資産額(外部出資を除く)8億9千万円は、京都府信連・共済連を合わせたその規模よりも大きい。そして、貸付専従者78名・共済係27名の職員体制と12の金融店舗で、貯金高・貸付高は信連のそれぞれ5分の1、3分の1に匹敵する。また、貯貸率は27.9%でやや低いものの貯証率が24.4%と、低経済成長期に入っている貯貸率の低下傾向に対して、有価証券の運用を高めることによって自主運用を維持している。このようにKy農協は大規模ゆえに、連合会(信連・共済連)に劣らない(あるいはそれ以上)の経営管理機能を自己の専門的経営(管理)者によって担うことができ、次に取り上げる小規模農協に比べて系統金融事業における自立性は極めて高いといえよう⁷。また、組合員が7千名を越えており、全体に比して1組合員当たりの持分(所有)および意思決定権は著しく小さいとみてよい。

以上のように、「大規模・内部留保型」の経営者は事業過程においては連合会から、所有関係においては組合員からそれぞれ自律的であり、その意味で、この類型の意思決定形態を「経営者自律型」と規定しよう。

(I b)「小規模・内部留保型」＝「連合会支店型」

ここでは例としてRa農協を見てみよう。

Ra農協はKy農協と同じように信用・共済事業が事業総利益の84%を占め、しかも経済・固定資産が少ないため自己資本の70%をむしろ信用資産に運用しており、財務構造においてもほぼ金融機関に同質化している。また、職員15名(うち女性6名)の小規模のため共済業務係・貯金専従者は居るものの貸付専従者は配置されていない。従って、資金運用機能は全く連合会に依存しており、それは貯貸率の低さ(7%)と余裕金の系統利用率の高さ(94%)となって表われている。また、系統共済事業における資金運用機能は制度的に単協に対しては全く認められていないため、そのことからRa農協は単なる資金吸収機能のみを担う金融店舗と変わらない。

このようなことから、単協それ自体に着目すれば「経営者支配」とはいえども、そもそも経営管理機能の多くを連合会に委譲しているため、あたかも連合会の内部組織として本店(連合会)に対する支店(単協)の関係において見るができる。そこで、この類型の意思決定形態を「連合会支店型」と呼ぶことにしたい。

(Ⅲ a)「大規模・増資型」＝「管理委譲型」

例としてKa農協を取り上げてみよう。

Ka農協の事業総利益で最も多くを占めているのは購買事業(42%)であり、職員総数311名のうち141名をこの業務にむけている。また、販売取扱い品目を手数料収入構成で見ると、米の割合が大きいものの(62%)、青果物(18%)や畜産物(16%)の占める比重も低くはない。このような組合員の多様な農業生産に対応するために営農指導員を27名配置し、ライスセンター・集乳施設・選果場・冷凍庫などの固定資産に25億6千万円(事務所を含む)を投資している。これは京都府経済連の職員281名・固定資産9億2千万円を経営規模においてはるかに上回る。そして、運営にさいしての多様な経営管理機能を遂行するため、非常勤理事19名の他に実質的な経営者である複数の常勤理事3名で担当している。また、このような単協の大規模化は、いままで経済連が担っていた販売・購買事業における流通機能の多くを単協自らが担当できるようになり、連合会

に対する自立性を強めているといえる。

以上のように、「大規模・増資型」の場合その経営構造的な特徴から、組合員による農協経営の直接的な管理は困難であり経営管理機能の多くを専門的経営管理者に委譲せざるを得ない。そのため、総代制や複数常勤理事あるいは多様な組合員組織を媒介にした、組合員による農協経営の間接的なコントロールが行なわれているとみてよい。このような意思決定形態を特に「管理委譲型」と規定したい⁸。

(Ⅲb)「小規模・増資型」＝「組合員管理型」

ここでは職員27名のWa農協を例に見てみよう。

経済事業のウェイトが大きい点は上述のKa農協と同じであるが、販売取扱品目を見ると「茶」が手数料収入全体の97%を占め、事業形態で見ると「茶専門農協」的性格を持っている。また、(Ⅰb)のRa農協とは対比的に信用事業からの経済事業関係への内部運用資金が総資産の12%に相当し、自己資本の2.2%を大きく上回っている。このことは、組合員の農産物販売代金の貯金吸収によって運転資金が造成されているということであり、財務構造においても専門農協的な性格を示している。このような、事業形態・財務構造に見られる専門農協的な性格は、組合員の農業経営経済によって強く規定されていることを表わしている。

また、理事は非常勤理事を含めて16名であるが、これは組合員995名(うち正組合員が90%を占める)の62分の1に当たり、Ka農協の247分の1を大きく上回る。従って、Wa農協は理事による組合員(意思)の代表性が相対的に高いといえよう。

以上のように、「小規模・増資型」は、組合員が少なくしかも正組合員の比率が高く農協と組合員との経済的相互依存関係が強いこと、また、経営規模が小さいためその運営に際しては高度な経営管理能力を他の類型に比して持つ必要性が少ないなどから、伝統的集落組織を基盤とした意思決定機構と年数回の「総会」によってでも、農協経営機能の多くが今日においても組合員によって担われていると見てよいであろう。このような、特徴を持つ意思決定形態を、他の

類型との対比で典型的に捉えれば「組合員管理型」と規定できよう。

このように、経営構造との規定関係において現代農協経営の意思決定形態を典型的に捉えたとすれば、より実証的な解明は今後の研究に待つとしても、上述のそれぞれ4形態が想定できるのである。

かつて「米肥農協」とも言われた総合農協の経営では、業務内容が単純で特別の専門的経営管理機能をあまり必要とせず、組合員自ら農協経営(管理)の多くを担うことが可能であった(既述の「組合員管理型」)。それが、高度経済成長期の過程で合併等による規模拡大・事業の多角化あるいは非農業部門の増大等の経営構造の変化によって、組合員(農家)の管理能力をはるかに越える高度で複雑な経営管理機能が要求されるようになり、しだいにその一部を組合員以外の経営(管理)者・経営体に委譲せざるを得なくなってきた。そして現在、委譲主体と委譲の程度に対応して「管理委譲型」・「経営者自律型」・「連合会支店型」の多様な形態が出現しているのである。

5. むすび

本節では、経営構造を「所有関係」・「固定性」・「経営規模」において捉え、このような視角からの経営構造分析によって、我が国総合農協の典型的な所有・支配形態を類型的に明らかにしてきた。そこで、以上の分析を踏まえて、所有と支配をめぐる二重構造的農協論が持つ問題点を指摘したい。

まず、「組織体」と「経営体」の二重の意思が農協経営を規定しているという既述の二重構造的農協論は、「管理委譲型」農協における経営管理主体の意思を強調して捉えた意思決定形態論ということができる。その意味では二重構造的農協論が展開する既述のような組織技術・経営者論は、「大規模・増資型」の経営管理論としては部分的にせよ妥当であっても、経営構造の違う他の類型に対しては限界があろう。

例えば、経営の大規模化に伴っていわゆる農協の「経営主義」的傾向を強調するが、その傾向を構造的にはらんでいるのは「経営者自律型」である。しかし、それは単なる経営者の資質のみに起因するものではなく、「大規模・内部留保

型」の経営構造より必然的に生起してくる経営管理形態である。従って、その問題は、所有関係と相互規定関係にある事業形態の改変をも含めて考える必要があろう。いわゆる都市農協における地域組合化はこのような理解に立って考えられるべきである。

また、特に小規模都市農協については次のような経営問題に着目する必要がある。

「内部留保型」(都市農協)の所有形態の場合、その多くは既述のように信用・共済事業が中心で全く金融機関化しており、そこに協同組合的性格を見つけることは困難である。但し、「大規模・内部留保型」のように独自の資金運用機能を持ち、しかも他の多角的な経済事業への展開が可能な経営管理能力を人的・財務的にも持っている場合は、地域協同組合化による協同組合的性格の再生への可能性はまだ残っているとみてよい。しかし、経営体としての独立性が弱い「連合会支店型」は、小規模の故に前者のような地域組合化の可能性は極めて小さいと見ざるを得ない。その意味では、協同組合としての制度的存在意義が最も問われている経営類型と言えよう。従って、他の企業形態への選択を別とすれば、規模拡大のための合併が小規模都市農協における1つの大きな課題ではないであろうか。この点については、第4章第1節でさらに深く検討することにした。

- 1) 例えば、亀谷晃氏は、全中「経営刷新強化方策(案)」(57年)に対して、「農協のモデルを考えて、タイプ別の強化方策を決定すべきではないか…市街化地域の農協と純農村地域の農協とでは実行方策の体系は違うのではないか」(「近畿農協研究 No.122」、1982.7、p.11)と指摘している。
- 2) その経過については、斎藤仁「解題戦後農協論の流れと論点」、同編「農業協同組合論」(昭和後期農業問題論集 20)、農山漁村文化協会、1983を参照されたい。
- 3) 詳しくは、第2章(特に「3.三輪・山本氏の「二側面」論と経営者の視点」)を参照されたい。
- 4) このように、経営を経営構造と経営機能(過程)において、さらに経営構

造の構成契機として企業(農協では組織)・経営(者)・事業において捉える視角は、一般経営学では山本安次郎氏の経営学説に見られる。氏の学説については、山本安次郎「経営学要論」ミネルヴァ書房、1964、山本・加藤編著「経営学原論」文真堂、1982を参照されたい。

- 5) 巨大株式会社の所有と支配をめぐることは、すでにバーリ＝ミーンズをはじめとして多くの研究がある。最近の研究動向を概観する上で、北原勇「現代資本主義における所有と支配」岩波書店、1984、西山忠範「支配構造論」文真堂、1980が参考になる。
- 6) それは次のような理解による。借入金比率の低さ、固定比率の高さは経営財務における自己資本の比重を表しているとみてよいが、さらに、正組合員に比して出資口数の少ない准組合員の割合と、組合員と経済的相互依存関係が弱い信用事業の構成比の大きさは、その自己資本形成における組合員の増資に対する依存度(その逆としての内部留保への依存度)を示していると理解しうる。
- 7) 大規模農協でも運用を信連に全面的に依存している場合はその自律性は弱いといえる。しかし、一般に規模の大きい都市農協は自主運用の比重が高いという傾向がみられる。この点については第4章第1節を参照されたい。
- 8) 「増資型」の場合でも経営の大規模化が進めば、(I a)と同じく組合員持分(所有)の分散化や経営管理機能の高度化によって、農協経営の組合員からの相対的自律化が進むと予想されるが、「内部留保型」と違って、農協と組合員との経済的相互関係が強いこと、自己資本の多くを組合員の増資に依存していることなどの所有関係から、その「自律性」には一定程度の限界があろう。

第2節 農協経営財務構造の2類型

—「増資型」と「内部留保型」—

1. はじめに

前節での農協経営構造の主成分分析で、第1主成分である財務構造指標の寄与率が特に高く(52.1%)、しかも地域的性格を帯びていることが判明した。そこで本節では、特に農協の経営財務構造と地域経済(農業構造)との規定関係に着目し、改めて農協経営の存立・維持構造および組織変化に伴う所有・支配形態での基本的問題点を考察することにしよう。そのさい、農協の経営(管理)政策の特質およびその展開の内的契機としての経営目標を、農協の組織・事業構造との関連で明らかにしてみたい。

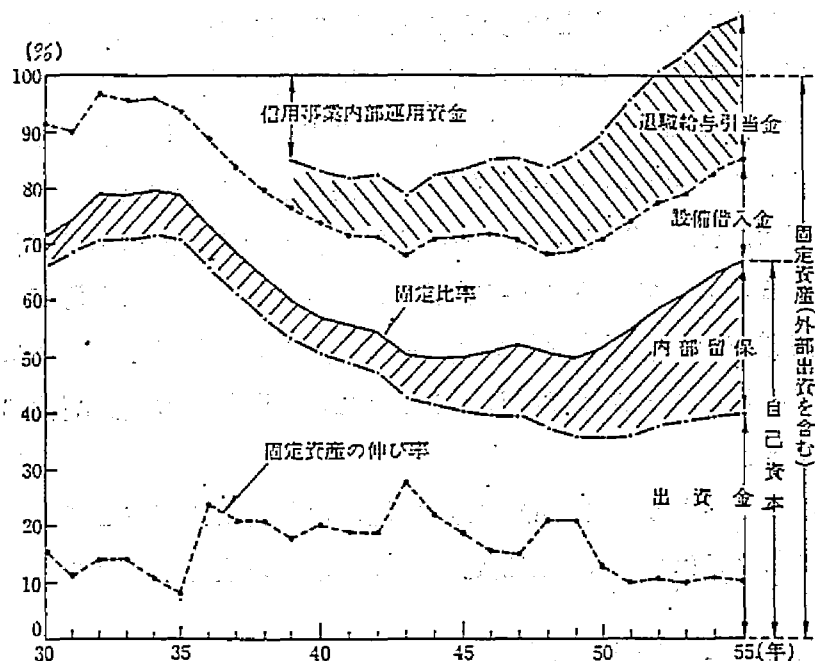
2. 戦後農協経営財務構造の変化と地域性

(1) 固定資本形成と「過少資本金化」傾向

農協の経営体としての成長・発展は雇用労働の導入と共に、固定資本の形成においてみることができる。従って、農協経営財務構造の基本的特徴を捉えようとするとき、固定資本の構成変化の解明が大きな意義をもつものと思われる。そこで、農協の保有する固定資産(土地・施設・外部出資など)がどのような固定資本によって調達されているかを図3-5の「固定資本構成の推移」で見よう。そのさい、固定資本の構成要素として自己資本(これは出資金と内部留保金に区分できる)・設備借入金の他に、長期負債性引当金としての退職給与引当金を含めて考える。例えば、昭和40年度末で全国の農協が保有する固定資産1980億円に対しては、その82.9%は固定資本に対応するが、その内訳は56.6%が自己資本、17.2%が設備借入金、9.1%が退職給与引当金となっている。そして、固定資本以外の17.1%は信用事業からの内部運用資金とみなしてよい。以下、このような視点から30年以後の資本構成の変化を見よう。

固定資産の伸び率が低い35年までは、約80%の固定比率の高さが示すように、

図3-5 固定資本構成の推移



- 注 1) 各年度「総合農協統計表」より作成。
 2) 「固定資産」には外部出資を含んでおり、したがって、ここでいう「固定比率」とは自己資本÷(外部出資+無形・有形固定資産)×100(%)を示す。
 3) 各構成要素の比率は「固定資産」に対する割合(%)を示す。

固定資本に占める自己資本の比重の大きさが特徴的である。しかも、その約9割を出資金が占めており、この時期の固定資産取得は組合員からの出資に強く依存していたといえる。それが、「基本法農政」が展開される36年以後になると、固定資産の伸び率は20%水準で推移し、その増大する所要固定資金の調達源泉として、信用事業資金からの内部運用と設備借入金にその比重を強めてくる。特に43年から45年にかけては、固定資産の約40%が両者の資金に対応するまでに至る。それとは逆に固定比率は43年まで一貫して減少し続け、それ以後は50%前後に低く推移する。

ところが、50年以後の低経済成長下に入ると、固定資産投資が急速に減退し、その伸び率は約7%水準に留どまる傾向にある。そのため、かつて所要固定資金の増大に対応していた信用事業資金からの内部運用が減少・消滅し、その一方で退職給与引当金の比重が増大したことも加わり、固定比率が再び増大して

いる。そして55年度末では、出資金35.6%、内部留保金24.9%、設備借入金16.5%、退職給与引当金23.0%となっており、35年頃に比べて出資金の比重の後退と内部留保金の顕著な増大が指摘できる。

このように、経営体としての未成熟期である35年頃までは「出資金」、成長・発展期である36年から47年までは「外部資本(内部運用・借入金)」、そして50年以後の停滞期は「内部資金(引当金・内部留保金)」がその時期の経営財務構造を特徴づけている。そして、特に40年頃以後、固定資本あるいは自己資本における出資金の比重が一貫して減少し続けていることから、戦後総合農協における経営財務構造の変化を一言で表現しようとするれば、「過少資本金化」傾向と呼ぶことができよう。

ところで、以上のような全国的な傾向は地域性を越えて存在しているのだろうか。そのためにはさらに農業構造の違う地域別の検討が必要である。

(2) 「増資型」と「内部留保型」の経営財務構造

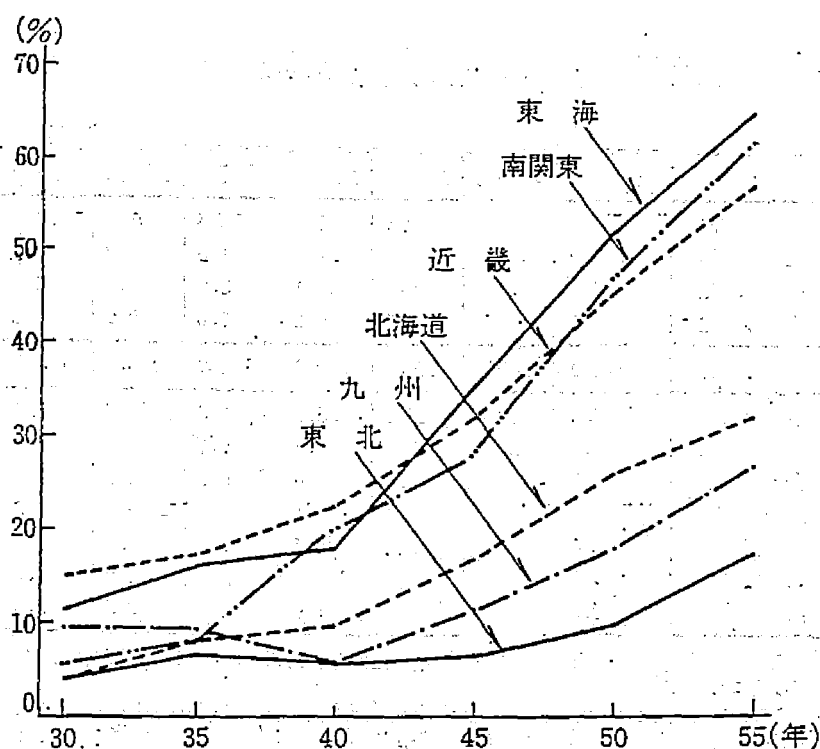
いま、農業構造の対照的な「純農村的地帯」と「都市的農村地帯」の農協を比較してみるために、前者を北海道・東北・九州に、後者を南関東・東海(静岡県を含む)・近畿に代表させて考えてみたい(以下、前者の地域を単に「農村地帯」、後者の地域を「都市的地帯」と呼ぶことにする)。

まず、図3-6の「内部留保金構成比の推移」で、自己資本に占める内部留保金の割合の変化を見てみよう。40年頃まではいずれの地域も内部留保金の割合が約20%以下にとどまっており、それ以後に比べて出資金の大きさが経営財務構造を特徴づけている。それは前掲図3-5でみられたこの時期の全国的な動向とも一致している。ところが、それ以後両地帯とも内部留保金の割合を高めていくのだが、その上昇度は都市的地帯の方が相対的に高く55年には両者の格差は20~45%まで拡大する。そして、南関東・東海・近畿のいずれも内部留保金の方が出資金よりも大きいのに対し、北海道・東北・九州ではいまだ自己資本の70~80%を出資金に依存している(特に、南関東と東北の動向は対照的である)。このように、30年代の全国同質的な「出資金」中心の経営財務構造から、40年以後は地域的分化が生じてきており、経営財務構造における農業構造の規定性が

強く表れてきているといえよう。

従って、全国的には「過少資本金化」傾向にあるものの、それが最も典型的に見られ全国的傾向を際立たせているのは都市的地帯の農協であり、それと対照的に、全国的傾向を追いつつもその傾向は緩やかであり、現在なお自己資本の大部分を組合員からの出資によって形成している農村地帯の農協が一方で存在している。

図3-6 内部留保金構成比の地域別推移



注 1) 「内部留保金構成比」とは自己資本における内部留保金（再評価積立金+法定準備金+資本積立金+特別積立金）の割合。

2) 各年度「総合農協統計表」より作成。

a. 投資形態と資金調達構造

次に、自己資本構成にみられるこのような地帯別の特徴を、表3-5の「資金需給表²⁾」によって、51年から55年までの5年間の投資(資金運用)形態と資金調達

構造において見てみよう。

「資金の運用」では、「信用・共済」資金(主に預金・貸出金)において、都市的地帯の方が農村地帯より約10%高く、全投資の9割以上を占めていること、逆に在庫・施設投資などの「経済・固定」資金において、農村地帯が都市的地帯の約2倍の比重をもっていることなどが特徴として指摘できる。これは後述するように、都市的地帯の農協が信用事業に傾斜しているのに対して、農村地帯では経済事業が一定の比重を占めていることの反映である。資金運用(投資)におけるこのような特徴は「資金の調達」構造での地域性に対応している。

表3-5 総合農協の資金需給表(51~55年)

(単位: %)

		全 国	北海道	東 北	九 州	南関東	東 海	近 畿
資金の運用	信用・共済	88.8	82.0	82.1	81.9	95.4	91.4	93.1
	経 済	4.0	5.6	8.2	7.8	1.0	2.9	1.5
	固 定	7.1	12.2	9.7	10.1	3.6	5.2	5.3
	そ の 他	0.1	0.0	0.0	0.2	0.0	0.5	0.1
	合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
資金の調達	信用・共済	87.5	78.4	82.5	85.2	91.6	88.5	91.4
	うち借入金	4.9	22.3	15.1	5.2	0.7	1.7	1.1
	経 済	2.5	4.0	5.2	3.6	0.8	1.7	1.2
	設備借入金	0.7	2.8	1.4	1.1	0.1	0.4	0.3
	出 資 金	2.0	4.4	3.4	2.5	1.0	1.1	1.2
	引 当 金	4.7	7.2	6.0	5.7	2.7	4.5	3.1
	内 部 留 保	2.6	3.2	1.5	1.9	3.8	3.8	2.8

注 1) 各年度の「総合農協統計表」より作成。ただし、「東海」には静岡県を含む(以下の表についても同じ)。

2) ここでいう「資金の運用」とは、本年度「資産」マイナス前年度「資産」を、「資本の調達」とは、本年度「負債・資本」マイナス前年度「負債・資本」を意味している。そして、5年間の平均値の構成割合で示してある。

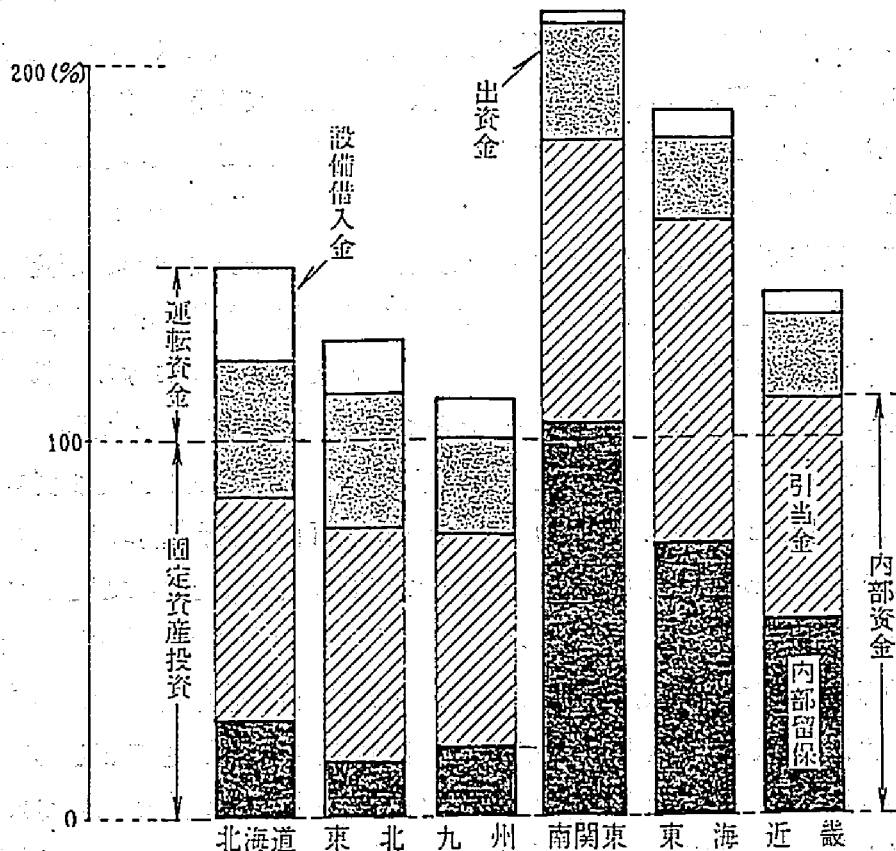
まず、借入金についてみると、農村地帯では25.1~6.3%と高い水準であるのに対し、都市的地帯では0.8~2.1%と資金調達におけるその意義は極めて小さい。また、「内部留保」では都市的地帯の相対的に高い比率が指摘できるが、これを「出資金」との相対比(内部留保/出資金)でみると、農村地帯がいずれも1.0未満であるのに対し、都市的地帯では2.3~3.8になる。このことは、後者

ではその5年間に於いて、内部留保が出資金の増加額(つまり増資額)の2.3~3.8倍であったということであり、図3-6でみられた都市的地帯における内部留保金の顕著な増大傾向を資金フローの側面から実証するものである。それに対し農村地帯では、最近の5年間に於いても内部留保より増資額の方がまだ上回っており、増資中心の自己資本形成が継続していることを示している。

b. 固定資産投資の資金調達源泉

ここで、さらに農協資金調達構造における地帯別の特徴を、前掲表3-5から作成した図3-7の「固定資産投資の資金調達構造」において見てみよう。

図3-7 固定資産投資の資金調達構造(51~55年)



注 1) 前掲、表3-5より作成。

2) 各資金の大きさは絶対額ではなく、「固定資産投資」を100%としてそれに対する割合で示してある。

3) 「引当金」には減価償却引当金、退職給与引当金のほかに貸倒引当金、特定引当金等が含まれている。但し、前二者がその大部分を占める。

これは特に固定資産投資についてその資金調達源泉を詳しく示している。例えば九州の場合、その5年間の固定資産投資額は1690億円であるが、このうち18.8%は内部留保、56.4%は引当金、24.8%は出資金(増資)によって調達されており、設備借入金に相当する資金は運転資金として運用されたことを示している。それと対照的な南関東では、固定資産投資総額650億円は同期間に蓄積された内部留保のみで調達可能であったことが分かる。このように、両地帯の農協資金調達構造を比較してみると、都市的地帯農協はいずれも内部留保または内部資金(内部留保と諸引当金)だけで固定資産投資が可能であるのに対し、農村地帯では九州が典型的なように、出資金に依存しない固定資産投資は不可能であることが分かる。

以上のように、農村地帯の農協では固定資産投資の比重が大きく、その資金調達において増資と一定の借入金に強く依存し、結果として自己資本における出資金構成比は高い。このような特徴を持つ経営財務構造を改めて「増資型」と規定しておこう。

他方、都市的地帯の農協では信用事業への資金運用が大部分を占め、固定資産投資のための所要資金は増資に依存せずに、ほぼ内部留保あるいは諸引当金を含めた内部資金のみで調達可能であり、そのことが自己資本における内部留保金の割合を高めている。このような特徴を持つ経営財務構造を改めて「内部留保型」と規定したい。従って、先に戦後農協経営財務構造の変化を「過少資本金化」傾向として捉えたのだが、地域的には「増資型」と「内部留保型」の2類型が併存しており、後者が全国的な傾向を典型的に表わしているとみることができる。

ところで、固定資本をその法的所有関係からみれば、借入金は債権者の持分、退職給与引当金は職員、出資金および内部留保金は組合員の持分を表わしている。しかし、前節でも指摘したように内部資金(内部留保と引当金)に関しては、出資金に比べると、その調達・運用における経営者の自由裁量余地が大きい。従って、経営者の内部資金に対する実質的な支配関係は「所有」の意味を持っているといえよう。このような視点から固定資本構成において協同組合資本の所有関係を捉えたとすれば、先に規定した「増資型」と「内部留保型」の経営財務構

造は、それぞれ農協経営における所有形態を表わしているといえる。

c. 経営の支配形態

ここで、所有形態より規定される経営の支配形態について考えてみたい。

組合員は農協経営に直接参加しなくても、出資により法的に保障された経営者の任命権を保持している限り経営を支配しているといえる。その農協役員(理事・監事)の選出方法には組合員の投票による「選挙」と、総(代)会での議決による「選任」の制度がある。後者の場合、組合員の承認(議決)する役員候補者を、事前に「根回し」を通じて農協がいわば「選択・推薦」しているという一般的実態からみれば、組合員が実質的に役員選出権を行使しているとはいいがたくなっている。

いま、55年度「総合農協統計表」により、都市的地帯における「選任」制度採用組合比率を求めてみると、南関東84.2%、東海73.8%、近畿82.6%であり、「選挙」方式を実施している農協は極めて少ない(それに対し、北海道・東北・九州では「選任」方式は少なく、その割合はそれぞれ19.6%・32.2%・66.8%である)。しかもこれらの地域では議決権を持たない准組合員の比率が高いことを考えると、都市的地帯の農協では「内部留保型」の所有形態を経済的基礎として、組合員から相対的に自律した「経営者」支配が成立していると予想される。それに対し農村地帯では、「増資型」の所有形態を反映して「選挙」による役員選出が多くみられるように、「組合員」支配による農協経営が実質的にも多く成立しているといえよう。

このように、農協の法的な所有・支配主体は組合員であるとされるものの、経済的実質的な側面から「所有」概念を捉え直すとき、現在の総合農協において、「増資型」と「内部留保型」の経営財務構造に示される二つの所有・支配形態が析出できるのである。この点は前節でもおおよそ指摘したことでもある。

次に、それぞれの農協の所有・支配形態に対応する経営目標および経営(管理)政策について、経営財務構造の規定要因の分析を通して明らかにしたい。

3. 経営財務構造の規定要因

(1) 自己資本構成の規定要因 —投資政策・収益性・配当政策—

農協の当該年度の自己資本増加額(ΔC)は、組合員からの増資額(ΔS)と前年度内部留保(F)よりなる($\Delta C = \Delta S + F$)。いま、自己資本構成に影響を与える必要な増資額 ΔS の大きさが、当該年度の固定資産投資のための所要自己資本増加額 ΔC と、前年度内部留保 F によって決定されると仮定する($\Delta S = \Delta C - F$)。また、前年度剰余金(利潤) P のうち内部留保される割合(その他は組合員への配当である)を f とすると、 $F = f \cdot P$ より、 $\Delta S = \Delta C - f \cdot P$ という関係式が得られる。

ところで、自己資本増加額 ΔC は施設投資等のための所要固定資金量を表わしているのだが、その大きさは主として事業形態を反映した投資政策に依拠している。また、剰余金(利潤) P は基本的には収益性あるいは利潤率によって客観的に規定される。そして、内部留保率 f は農協の剰余金処分政策、つまり配当政策を反映している。このように考えると、自己資本構成は増資額 ΔS の増減を通して、投資政策・配当政策および収益性によって規定されているといえよう。例えば農協の積極的な投資は、先の関係式から組合員に対する当該年度の増資要請(負担)額を増大させ、自己資本に占める出資金の割合を高めることになる。また、農協が内部留保優先政策をとり、しかも利潤率が高い場合は、内部留保が大になるため増資額は少なくて済み、結果として出資金構成比が小さくなる。

このような仮定に基づいて、前掲図3-5で見られた全国的な「過少資本金化」傾向の要因を分析してみよう。

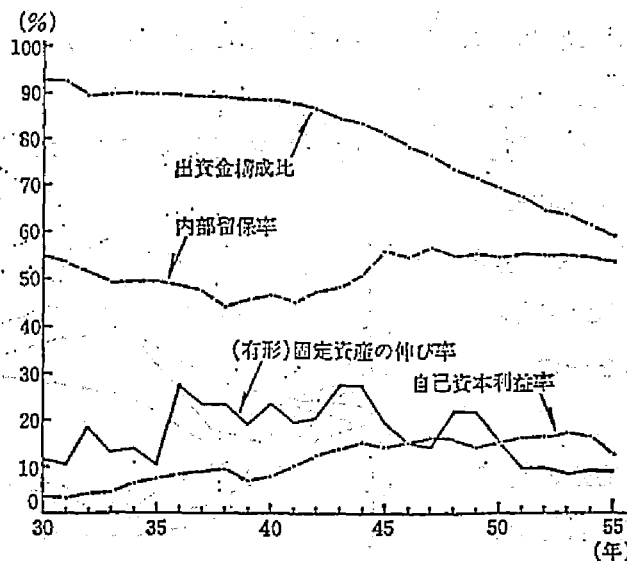
図3-8を見ると、出資金構成比が高い40年頃までは、利潤 P を規定する自己資本利益率が10%以下でそれ以後の約2分の1と低く、内部留保率も30年以來ほぼ一貫して減少している。従って、この当時の高い出資金構成比は、収益性が低くしかも内部留保より配当を優先していたため十分な内部留保金を形成することができず、そのため一部借入金を含めて組合員からの増資に依存せざるを得なかったことによるものと思われる。

ところが、40年以後は自己資本利益率・内部留保率ともに上昇したため、固定資産投資の36年以來の恒常的な高い伸び率にもかかわらず、増資を越える内

部留保の形成によって自己資本調達が可能となり、結果的に自己資本に占める出資金の割合を低めることになった。

そして46年以後になると、自己資本利益率・内部留保率ともに高位安定(定着)化したもとで固定資産投資が鈍化・停滞したため、所要固定資金の調達は内部留保だけで可能となり、「過少資本金化」傾向が引き続き定着することになった。換言すれば、内部留保の優先と固定資産投資の抑制という経営政策が「過少資本金化」現象を生じさせているということになる。

図3-8 「過少資本金化」傾向の諸要因



注) 各年度「総合農協統計表」より作成。

(2) 経営財務構造2類型の成立要因

次に、「増資型」と「内部留保型」の経営財務構造について、その成立要因を先ほど同様、投資政策(所要固定資金量)・収益性(自己資本利益率)・配当政策(内

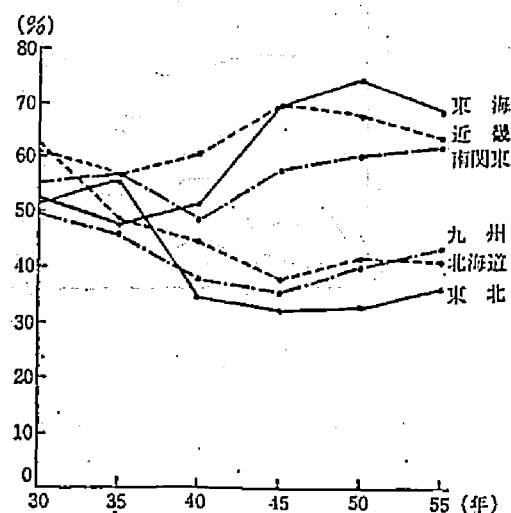
部留保率)に着目して考えてみたい。

最初に、固定資産投資の大きさでは前掲表3-5で指摘したように、「資金運用」における固定資金の割合は農村地帯の9.7~12.2%に対して都市的地帯が3.6~5.3%と小さい。また、地域別の自己資本利益率を求めて比較してみると、43年から50年頃まで都市的地帯のいずれの地域も20%を越え、農村地帯の農協に比べて5~10%高い。51年以後になると両地帯の格差は縮小しつつあるものの、都市的地帯の農協経営の収益性が農村地帯を傾向的に上回っているという特徴に変化はない。最後に、内部留保率あるいは配当政策については、後の農協経営目標論とも密接に関連してくるのでやや詳しくみておきたい。

まず、図3-9で30年以後の内部留保率の地域別推移を5年ごとの統計で見ると、35年までは内部留保率の地域格差が約10%以内で地帯別の特徴は見られない。それが45年以後には20~40%の格差に拡大しているように、内部留保優先の都市的地帯と配当優先の農村地帯の農協に明確に分化・固定化している。これは、前掲図3-6の内部留保金構成比の推移で見られた40年以後の「増資型」と「内部留保型」の分化傾向と軌を一にしている。

また、表3-6で剰余金処分の構成を見ると、配当優先の農村地帯では特に利用配当(「特別配当」)の割合が相対的に高いのであるが、7%出資配当の実施組比率では、内部留保金構成比の高い都市的地帯で約8割の農協が実施しているのに対し、逆に内部留保金構成比の低い農村地帯では極めて少なく相対的に多い九州でも41.6%の実

図3-9 内部留保率の地域別推移



- 注 1) 「内部留保率」とは、剰余金処分における内部留保(法定準備金、特別積立金、次期繰越剰余金の合計額)の割合。
2) 各年度「総合農協統計表」より作成。

施率に留どまっているという特徴がある。さらに、出資配当率と内部留保金構成比との間には図3-10のように正の高い相関が見られ、出資配当率が高くなると内部留保金構成比も高くなる(つまり「過少資本金化」)傾向にあることが分かる。

表3-6 剰余金処分の構成(%・55年度)

(%)

	内部留保	出資配当	特別配当	合 計	7%出資配当組合
全 国	53.5	20.1	26.6	100.0	53.5
北 海 道	40.7	16.1	43.2	100.0	8.0
東 北	36.0	23.1	40.9	100.0	15.0
九 州	43.0	28.7	28.3	100.0	41.6
南 関 東	61.4	13.9	24.7	100.0	86.4
東 海	68.4	14.5	17.1	100.0	82.1
近 畿	63.2	18.0	18.8	100.0	83.9

注)「昭和55年度総合農協統計表」より作成。

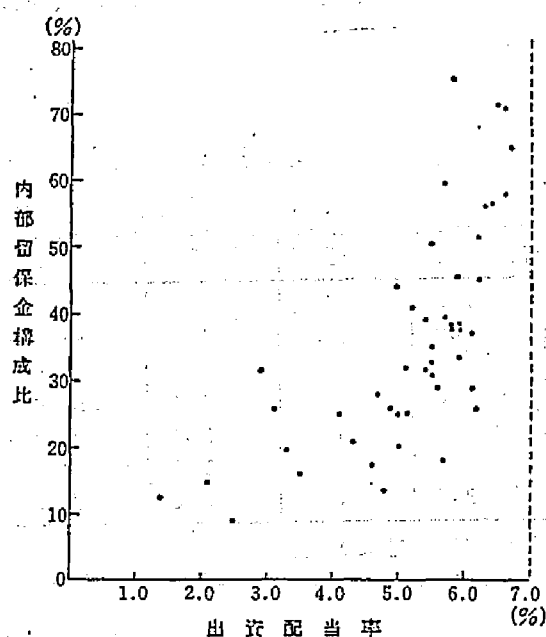
ここで、出資配当率 r ・出資金構成比 T ・自己資本利益率 d ・内部留保率 f とすると、それらの定義から

$$r = \{(1-f)/T\}d$$

という関係式が得られる¹⁾。

いま、出資配当率 r が組合員の金利選好等によって高くなる場合、その高い出資配当率の実現には上記式により、 f を小さくし d を大きくさせる以外に分母の出資金構成比 T を小さくする方法がある。これは、内部留保率 f が大きく(従って、配当額が小さく)なっても、それ以上に配当が帰属する出資金(資本金)の割合を小さくすれば結果として出資配当率 r は高められることを示している。換言すれば、高い出資配当率による資本調達コスト負担を「過少資本金化」(つまり内部留保金構成比の上昇)によって軽減できるのである。出資配当率と内部留保金構成比にはこのような論理が働いていると考えられる。

図3-10 出資配当率と内部留保金構成比
との相関(昭和55年度)



- 注 1) 図上の点は、47都道府県のデータをプロットしたもの。
 2) データは、「昭和55年度総合農協統計表」による。
 3) 「出資配当率」は、「剰余金処分」における出資配当額を「自己資本」における出資金で商して求めた。
 4) 単協の出資配当率は行政的に7%を上限として定められている。

以上の分析から、「増資型」経営財務構造成立の背景は、相対的に大きな固定資産投資に対し自己資本利益率は低く、しかも利用配当優先の配当政策のため、十分な内部留保金が形成されないことにあるといえよう。他方、「内部留保型」経営財務構造成立要因は、信用・共済事業への傾斜からくる相対的に少ない固定資産投資と、内部蓄積力を規定する高い自己資本利益率、さらには高い出資配当率(7%)に触発された内部留保優先の配当政策に求めることができる。

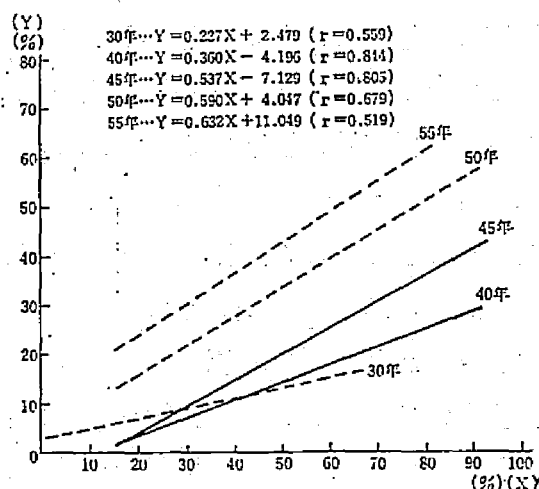
(3) 経営財務構造と事業・収益構造

いま、表3-7の「事業総利益

構成比」で両地帯の事業構造を比較してみると、信用と経済事業の比重において大きな相異がある。そのことは、先に明らかにした経営財務構造の規定要因と事業構造には何らかの因果関係を予想させる。また、図3-11で信用事業構成比と自己資本における内部留保金構成比との関係を見ると、「内部留保型」の経営財務構造が成立してくる40～45年にかけて両者には正の強い相関

がみられる。以後、回帰直線がほぼ平行にシフトしているようにその相関はやや薄れてきているが、経営財務構造に対する事業構造の規定性は否定できないであろう。

図3-11 内部留保金構成比(Y)と信用事業構成比(X)との相関図



- 注 1) 沖縄を除く46都道府県についてのデータから相関を求めた。
 2) データは各年度「総合農協統計表」による。

表3-7 事業総利益構成比(%・55年度)

		信用・共済	購 買	販 売	そ の 他	合 計	指 導
全 国		53.6	32.9	7.5	6.0	100.0	4.1
北 海 道		26.3	44.4	12.4	16.9	100.0	5.5
東 北 北 州		44.7	37.5	11.4	6.4	100.0	5.4
九 州		45.7	38.7	9.2	6.4	100.0	6.0
南 関 東		75.2	19.6	3.0	2.2	100.0	3.0
東 海		62.0	28.1	5.3	4.6	100.0	2.9
近 畿		71.3	21.3	4.4	3.0	100.0	3.2

注 1) 「昭和55年度総合農協統計表」より作成。

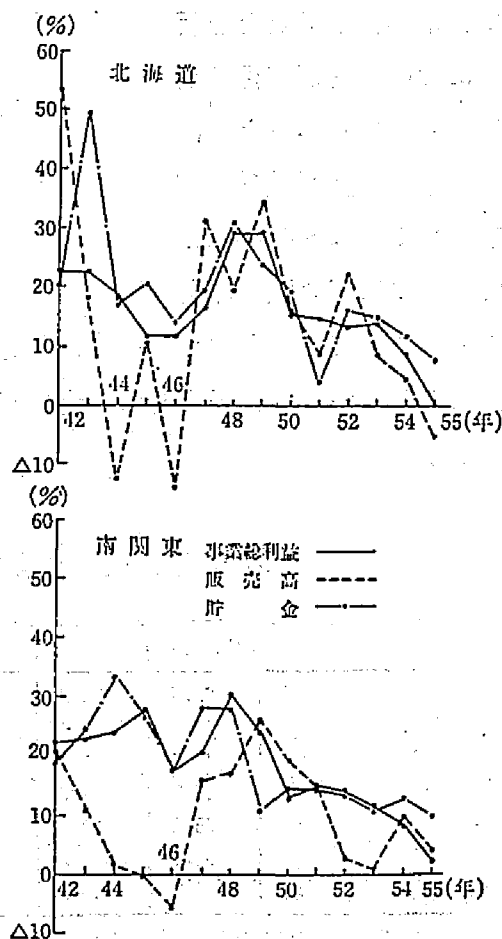
2) 「指導」とは、指導事業支出÷事業総利益×100(%)を示す。

そこで、さらに事業構造と経営財務構造の相互規定関係についてやや詳しくみてみたい。

まず、表3-7で北海道・東北・九州の農村地帯における事業の特徴をみると、経済事業の比重が大きく事業が多角的であることが指摘できる。また、図3-12の北海道に典型的なように販売事業と貯金・事業総利益の伸び率がほぼ一致して推移しており、このことから販売事業(究極的には組合員の農業生産)が農協全体の事業量(収益)を規定しているとみることができる。そのため、農業地帯の地域経済と組合員の農業所得依存度の高さを反映して、信用・購買事業等の諸事業間には販売事業を中心とする一定の有機的な相互関係が存在しているといえよう。

このような特徴を持つ事業構造は、農協の施設投資・指導事業・価格政策等による農家・農業経営の補完が、組合員の農業生産および所得の維持・増大に結実し波及的に農協の収益に結びついてくるという、いわば「迂回的な収益構造」と対応している。従って、施設投資のための所要資金量は大きくなり、非収益部門である営農指導事業の一定の展開、利用料あるいは価格政策を通しての組合員への奉仕形態は自己資本利益率を低め、また剰余金処分においても利用配当を優先させることになる。その

図3-12 事業総利益・販売高・貯金の伸び率の推移



注) 各年度「総合農協統計表」より作成。

結果、経済・固定資金の調達に際し組合員からの出資と一部借入金に依存せざるを得ず、農村地帯の農協では傾向的に「増資型」の経営財務構造が形成されることになる。

次に、南関東・東海・近畿の都市的地帯における農協の事業構造の特徴を考えると、まず、前掲表3-7により事業総利益で信用・共済事業の占める割合が62.0～75.2%と非常に高いことが分かる。また、前掲図3-12で事業総利益と販売高の伸び率との関係を南関東に代表させて見てみると、両者は大きく乖離しており事業総利益は貯金の伸び率とのみ一致している。これらは都市的地帯の農協経営が信用事業の動向に強く規定されていることを示していよう。

このように信用事業単営的な事業構造は、資金運用における貯貸率の低さからみて⁵、組合員から吸収された資金(貯金)が連合会に運用され、組合員経済を媒介することなくその利鞘から直接に収益が生み出されてくるという「直接的な収益構造」と対応している。従って、一般に収益性の低い経済事業の比重が小さいことから、内部蓄積力を規定する自己資本利益率は高くなる傾向にあり、所要固定資金も少なくて済む。これらの諸条件が、農業所得依存度が低く金利選好的である組合員の高い出資配当率の要求に応えるための「過少資本金化」政策、つまり内部留保による自己資本の形成を可能とさせているといえよう。事業構造と経営財務構造にはこのような相互規定関係があると考えられる。

ところで、以上の分析から想定されるように、事業構造はまた農協経営から生ずる「組合員の経済的利益」の形態を表現している。「組合員の経済的利益」としては剰余金の分配(配当)、あるいは販売・購買事業等での価格を通じて、また指導・利用事業等での価格外における経済的效果が考えられよう。

これらのうち、利用配当および価格・価格外における利用過程で生ずる経済的效果を、「出資配当」とは区別して「利用効果」と総称すると、これは先の「迂回的収益構造」のもとで組合員が受け取る経済的利益の主要な形態であることが分かる。従って、いま農協の理念的目的を「組合員の経済的利益の実現」に限定して考えるとすれば、「増資型」農協における「理念(動機)としての経営目標」は、「利用効果最大化」にあるといえよう。

それに対し、「内部留保型」農協ではその「直接的な収益構造」にみられるよう

に、剰余金の分配(配当)が主要な「組合員の経済的利益」の実現形態となっている。しかも、これらの地域では上限の出資配当率7%実施組合が多く、地域平均でも50年以後は6%以上での固定化傾向が見られることから、出資配当の費用意識化が生じていると思われ、むしろ剰余金の6割以上を占める「内部留保の最大化」、あるいはその実現手段である「自己資本利益率の最大化」が経営目標に据えられていると考えてよいであろう。

このように、両地帯の農協経営において、事業・収益構造に規定されたそれぞれの所有形態(経営財務構造)に対応する経営目標の2類型が析出できる⁶。そしてこれらの経営目標は、先に明らかにした経営財務構造形成要因としての投資および配当政策における経営政策展開の指導原理となっているのである。

4. むすび

以上のように、農協の経営財務構造分析を通して農協の所有・支配形態における2類型を析出し、それぞれの経営目標・経営政策および事業・収益構造について明らかにしてきた。いま、これら農協経営の諸側面を統一的に把握すると、典型としての農協経営の存立構造は次のように捉えることができよう。

まず、農業地帯的地域経済を背景とする「増資型」農協においては、農業所得依存度の高い組合員の出資に自己資本の多くを依存しているという所有関係が、農協の経営目標において、利用過程における組合員の経済的利益の追求という「利用効果最大化」となって表われ、それは利用配当優先の配当政策および施設投資・営農指導の重視等の経営政策において展開されることになる。そして、一方でそれら経営政策の展開が「増資型」の経営財務構造(所有形態)を形成・維持しているといえよう。

他方、都市的地帯における「内部留保型」農協の場合、農業所得依存度が極度に低下してなかば「准組合員化」した金利選好的組合員が出資者の多くを占め、かつ自己資本における出資金に対する内部留保の優位が—それはまた組合員の要求する7%出資配当を可能とさせているのだが—経営者をして組合員意思とは相対的に独自の意思決定を可能とさせ、農協の経営目標として「内部留

保の最大化」あるいは「自己資本利益率の最大化」となって具現することになる。また、その経営目標が出資配当・内部留保優先および金融資産投資等の経営政策の展開を導き、結果として「内部留保型」の所有形態を形成しているといえる。

このように、農協経営の存立構造を靜態的・類型的に捉えてみた場合、そこには、地域経済および組合員の経済的性格を反映した事業構造・所有形態が、経営目標を媒介にして投資・配当政策における経営政策の展開を規定しており、それによって経営財務構造つまり所有形態が形成・維持されているという円環的相互規定関係があることが分かる。

最後に、このような構造をもつ2類型の農協経営において、組合員の多様化・異質化によって生起している農協の所有・支配をめぐる問題点について指摘したい。

農村地帯の「増資型」農協における組織変化の特徴としては、組合員の兼業化・階層分化あるいは経営の専門化等の組織の多様化傾向が指摘できる。ところがすでに明らかにしたように、「増資型」農協の自己資本あるいは施設投資のための固定資金の調達には主に組合員の出資に依存しており、またそれに規定された「利用効果最大化」の経営目標にも象徴されるように、農協の事業展開(特に投資の対象をめぐって)のあり方は組合員の農協に対する利害関係に直接結びついている。

従って、従来の同質的な組合員を前提とした運営方式、例えば経営耕地(水田)面積別の増資割当、地域代表制の役員選出方式、米販売高基準の利用配当、原価に基づかない価格(手数料)・投資政策等のもとでは、組合員が多様化している現在、応益原則の立場から組合員間に不平等が生じているといえよう。一部の農協に見られる「タテ割り」経営管理方式の導入は、このような背景から発生していると思われる⁷⁾。

その意味では単なる組合員組織の再編に限定されない、組合員の多様化を前提とした農協経営の所有・支配・分配形態の改変と経営政策の展開が、「増資型」農協では必要となってきたのではないであろうか。

また、「内部留保型」農協における組織の特徴は、農家としての組合員から非農家組合員への異質化として捉えられる。そのことは、議決権を持たない准組

合員比率が高く増大していることや、正組合員も農家経済における農業経営の比重を極度に低下させ准組合員的な性格に類似化して、組合員の多くが金利選好的な性格を強めてきていることを意味している。このような組合員における利用主義的性格の希薄化は、役員選挙の形式化に象徴されるような農協経営における組合員の意思決定機能の形骸化・無機能化を生じさせている。他方、その傾向は信用事業中心の事業形態によっても促進・補強されているといえる。

一般に、信用事業の運営理念としては組合員間における相互金融が考えられてきた。しかし、その理念は貯貸率の相対的に高い「増資型」農協にはまだ生きているといえても、組合員より吸収した貯金のほとんどを有価証券・連合会への預金として運用している都市的地帯の農協には一しかもその資金の多くは究極的に他企業に運用されているのだが一もはやかつての事業理念は当てはまらないといえよう。従って、信用・共済事業への傾斜は農協の協同組合的性格をいっそう弱める方向に作用する。

以上のような協同組合的性格を希薄化させている組合員の異質化・信用事業への傾斜という事実に加えて、「内部留保型」の所有・支配形態に着目するとき、前節でも指摘したように、都市的地帯の農協は、単なる経営者の資質に起因するのではない農協経営の組合員からの相対的自律化、換言すれば恒常的・客観的な「経営主義」的傾向の可能性が増しているといえよう。従って、「反対物への転化」は単なる農協経営への組合員の意思反映技術の問題ではなく、金利選好的な組合員、信用事業の単営化、そして「内部留保型」の所有形態を前提とする限り必然的に生起してくる問題である。

その意味では、地域協同組合論で議論されているような生活面活動への積極的な展開により、組織・事業形態での改変を伴う所有・支配形態の変化が、「内部留保型」の農協における協同組合的性格の維持・再生にとって必要と思われる。

- 1) 本章では、特に協同組合における所有形態の解明という問題意識から、経営財務構造分析の主要な対象を、協同組合資本の構成ないし自己資本構成、あるいはフローベースでの資金調達構造に据えている。特に後者の視点は、

現代巨大企業の所有と支配に関する研究(いわゆる経営者支配論)のなかで主要な分析方法の一つとなっている。例えば、宮崎義一「寡占」(岩波新書)岩波書店、1972、同「戦後企業体制の曲り角」(「世界」岩波書店、1976.6月号)を参照されたい。

- 2) 正確には、期末および期首の比較貸借対照表より作成すべきであるが、ここでは資料(「総合農協統計表」)の制約から便宜的に、前年度末貸借対照表を本年度期首のそれとみなして作成している。
- 3) 55年3月末における南関東・東海・近畿の准組合員比率は43.1%・37.4%・36.0%といずれも全国平均28.5%を大きく上回っている。
- 4) この式は次のようにして導かれる。

いま、配当はすべて出資配当Eと仮定して、自己資本K・出資金A・剰余金P・内部留保Fとすると、定義から $T = A/K$ 、 $d = P/K$ 、 $P = E + F$ 、 $f = F/P$ となる。そして、Tとd式からAを、Pとf式からEについて求めると、

$$A = K T = (P/d) T$$

$$E = P - F = P(1 - f)$$

となる。従って、出資配当率 $r = E/A$ は、

$$r = E/A = P(1 - f)/(P/d) T$$

$$= \{(1 - f)/T\} d$$

となる。

- 5) 57年3月末における地域別貯貸率を比較してみると、北海道・東北・九州が66.4%・70.5%・50.7%であるのに対し、南関東・東海・近畿では36.4%・29.6%・24.8%(全国平均37.8%)と都市的地帯の低さが顕著である。
- 6) 本節では、経営目標を所有関係(経営構造)の意識的具現形態として捉えている。従って、所有関係概念の具体性によってそれに対応して析出される経営目標の概念(内容)の抽象度も規定される。その意味で、「利用効果最大化」および「内部留保の最大化」は、経営財務構造視点から捉えた所有関係概念に対応する経営目標であるといえよう。さらに、その2類型の中で多様な所有関係が明らかにされるとすれば、それに照応して経営目標もより具体

的な次元で捉えられることになるはずである。例えば、第5章では「増資型」農協における経営の変化・多様性を「部門経営目標」の展開という視点から明らかにしている。

7) この点については第5章で詳しく展開している。

第4章 農協経営構造と展開形態

—低経済成長下の経営行動—

前章第2節では、農協の経営財務構造に対する地域経済的条件(農業構造)の規定性を明らかにしてきたのだが、第3章第1節で判明している農協経営構造の第2主成分=経営規模は、経営行動に対して地域経済的条件とは相対的に独自の経営構造的規定要因と考えられる。それでは、経営規模の違いは農協経営の展開にどのような多様性をもたらしめているのであろうか。本章ではこの点について第3章第2節で析出された各2類型についてそれぞれ検討していくことにしたい。

第1節 都市農協(「内部留保型」)の経営類型と展開形態

1. はじめに

いままでの分析から、戦後総合農協の著しい性格変化は、准組合員の比率が高く信用事業に特化し、経営経済的基盤を農外要因に強く依存しているいわゆる都市農協の展開に典型的に見ることができよう。すでに、東京・神奈川・大阪では都府県単位で准組合員比率が5割を超え、事業総利益では信用・共済事業が約8割以上を占めている。

このような現行制度と大きく離れてきている都市農協の展望をめぐって、いまや支配的な議論になっているのがいわゆる農協の地域組合化論である。そこでは、組織・事業の基盤が農家に限定されず、地域住民すべてに拡張された新しい協同組合の形態として既存の都市農協を位置づけ、その展開方向において農協の将来像が描かれている¹⁾。具体的には、事業面に即して言えば生活面活動を中心とした生活関連事業への進出や、地域金融機関としての信用・共済事業の展開が志向されている。

ところで、地域組合化論それ自体は、特に1970年代初めの高度経済成長末期

にすでに多くの支持者を得ていたのであるが、その後低経済成長期に入って、先のような事業形態の変化を伴った都市農協の地域組合化は現実にとれほど展開しているのでしょうか。現在この点に関しての実証的研究は極めて少ない。また数少ない実態分析も、論者の想定する地域組合²に該当しそうな優良事例分析にとどまっているように思われる。

いま、表4-1の東京・神奈川・大阪の統計でいわば大都市地域における農協の事業展開を概観してみよう。

表4-1 3都府県における農協の事業展開

	昭和56			生活購買の指数			貯貸率(%)		
	信用・共済(%)	准組比(%)	生活購買(千円)	45/40	50/45	56/50	昭和45	昭和50	昭和56
東京	89.1	62.0	104	221	318	192	62.5	59.5	49.2
神奈川	79.4	60.9	263	292	307	200	45.6	58.8	40.2
大阪	93.8	54.9	54	228	314	180	40.0	46.7	24.2
全国	54.7	29.1	204	211	266	182	52.9	53.0	40.8

注 1)「信用・共済」とは信用・共済事業の事業総利益に占める割合、「准組比」とは准組合員の割合、「生活購買」とは1組合員当たりの生活購買供給高、「生活購買の指数」とは各年度の生活購買供給高の5年おき対比をいう。

2) 資料は各年度「総合農協統計表」による。

まず、信用・共済事業の比重と准組合員比率が全国平均に比べて極めて高いという点では3都府県とも同じような特徴を持っている。しかし、1組合員当たり生活購買供給高では、神奈川が東京・大阪のそれぞれ2.5倍・4.9倍と高く、その供給高の伸び率も全国水準を大きく上回っている。また、45年から56年にかけての貯貸率の動向をみると、東京・神奈川が低経済成長期に入っても全国平均なみの水準を維持しているのに対し、大阪は50年のその約2分の1と著しく低下してきている。

このような事実からみて、特に低成長への経済基調の転換以後、都市農協は事業形態あるいは信用資金の運用形態において多様性を持ちつつ展開していると思われる。従って、現在の都市農協を従来のように信用組合的な性格のみで

画一的に規定することはできず、その性格は類型論的な視角において改めて捉えなおす必要があろう。

そこで本稿では、特に生活購買事業や地域金融機関としての信用・共済事業の展開、すなわち都市農協の地域組合化という視点から事業形態さらに信用資金の運用形態に着目した類型化によって、都市農協の展開形態を実証的に明らかにしてみたい。

2. 都市農協の経営類型

(1) 都市農協の定義

都市農協の類型化を試みるさいに、その前提として都市農協の対象を規定しておく必要がある。

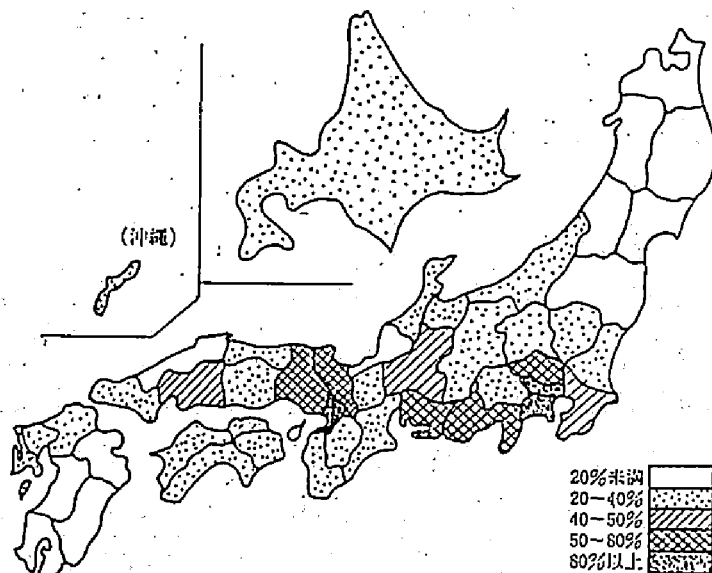
筆者は、都市農協を我が国総合農協の典型的類型の一つとして、農業地帯的地域経済を背景とする農村農協の対比で捉えたい。そして、組織・事業面における特徴は、さしあたって都市的地域経済に規定された農協の属性として見よう。以上の捉え方を前提として、「都市農協とは、管内に市街化区域を持ち、かつ農業にかかわる職能性を喪失したあるいはしつつある農協³」という規定を踏襲したい。

また、これまでの都市農協の概念規定に用いられている指標は、地域の世帯構成(非農家率)・産業別就業人口構成(非農業就業人口比率)・土地利用構造(市街化区域率)という地域属性指標と、組合員構成(准組合員比率)・事業構成(信用事業比率)という農協属性指標に分けられる⁴。ここでは、先の対象規定にさしあたっての前提から地域属性指標を重視する。そして本稿では具体的分析において、資料を主に農林水産省「総合農協統計表」および各都道府県発行の「農業協同組合要覧」に依拠するため、農林水産省規定の「〈都市的農村地帯〉(非農業就業人口比率60%以上)を地区とする農協」(以下、「都市農協」と記す)を分析対象としての都市農協の統計的規定とする。

いま、「総合農協統計表」より求められる「都市農協」の都道府県別割合を図4-1で見ると、都市農協はおおよそ南関東・東海・近畿に集中している。特

に50%以上の都府県は埼玉・東京・神奈川・静岡・愛知・京都・大阪・兵庫である。そのうち東京(83.3%)・神奈川(91.3%)・大阪(89.3%)の場合、ほぼ全農協が都市農協化しているとみてよい。

図4-1 都道府県別の都市農協の割合



注) 56年度「総合農協統計表」より作成。

また、これら3都府県の場合、「都市農協」の割合は50年時点ですでに8割を超えているが、30年頃にはまだ3割代にとどまっていたことから、とりわけ高度経済成長期に都市農協化が進んだといえる。

ところで、「都市農協」規定の「非農業就業人口比率60%以上」という指標では、都市農協の対象を不当に拡大する恐れがある。例えば、行政単位と重なるような合併農協の場合、市の郊外に広範な農業地域を抱え、農協の組織・事業基盤が主にそこに依拠していても、非農業就業人口比率の高い市中心部と農村部との人口密度の格差から「都市農協」に含まれてしまうことがある。

そこで、類型化のさい農協の属性指標も考慮に入れて、農村農協的な特徴を持つ「都市農協」はいちおう都市農協とは区別することにしたい。このような作業を経れば「都市農協」の規定でも、先の都市農協の定義にほぼ照応するとみな

してよいであろう。

(2) 「都市農協」の6類型

一般に都市農協の信用組合化とは、事業形態における信用事業への極度な依存傾向を意味して言われる。そこでその典型をまず信用単営型と規定しておこう。それに対して、都市農協の地域組合化という場合には、特に生活関連事業を中心とした経済事業の一定程度の展開が想定されている。このような典型を生活購買(兼営)型と呼ぶことにしたい。

また、先に指摘したように「都市農協」の中には、いまだ農業地帯的地域経済に依存して経済事業の比重の高い農協が含まれている。そこで、その典型を都市農協とはいちおう区別して、総合経営型あるいは準農村農協型として捉えることにしよう。

ところで信用単営型の場合、その信用事業構成の高さからだけでその性格が信用組合と同質的であるとは必ずしも言えない。そこで、都市農協の多くを占められる信用単営型については、その資金の運用形態に着目してさらに類型の細区分を試みたい⁵⁾。

表4-2 都市農協の経営類型と指標

類 型		指 標	
信用 単 営 型	系統依存型	購買30%未満 総利益構成比	貯預率が70%以上
	自主運用型		貯預率
	証券運用型		貯預率が20%未満
	中間型		貯預率が20~40%
生活購買兼営型	相互金融型		貯預率が40%以上
		同上30%以上	生活購買利益が 総購買利益の70%以上
総合経営型(準農村農協型)		同上	同上が70%未満

注) 生活購買利益(手数料収入・雑収入)構成が60~70%であつても、販売事業の総利益が5%未満の場合は生活購買兼営型に含めることにする。

まず、信用資金の運用において系統預金のウェイトが高い都市農協は、運用機能のほとんどを連合会に委譲しているとみてよい。その典型を系統依存型と規定する。そして、信用単営型のうち系統依存型と対比して区別される経営類型を自主運用型と呼ぶことにして、さらにその中で有価証券運用比率の高い自主運用型を「証券運用型」、貯貸率の高い自主運用型を「相互金融型」、両者の中間的性格を持つ自主運用型を「中間型」として類型化しよう。

次に、類型化の具体的な指標(基準)の設定にあたっては、現在の全国平均的農協像を都市農協と農村農協の中間的形態とみなして、おおよそ全国の総合農協の平均値を類型区分の指標として考慮することにしたい。

以上、都市農協の経営類型とその指標を整理して示すと表4-2のようになる。

3. 都市農協の展開形態 —相互金融型の二極分化—

(1) 系統依存型の増大傾向

いま、近畿で「都市農協」の割合が50%以上の京都・大阪・兵庫について各類型の構成(56年度末)を表4-3で見よう。

そこで特徴的な点は、系統依存型が京都34.0%・大阪63.3%・兵庫76.0%と各県に共通して最も大きな割合を占めていることである。その意味で、系統依存型は現在の都市農協の典型といえよう。また、都市農協の地域組合化で特に注目される生活購買型は、その割合が京都12.2%・大阪3.4%・兵庫2.8%と京都がやや多いもののいまのところ点在的な存在に留まっている。

ここで、経営類型の多様性に富む京都と、低経済成長下で貯貸率が極度に低下してきている大阪について、さらに各類型の推移を詳しく見てみると、まず、高度経済成長期の40年代後半までは、都市農協の最も多くを占めていた経営類型は相互金融型であったことがわかる。ところが、それ以後つまり50年から56年にかけて京都では23.7%から9.8%に、大阪では43.4%から7.7%へと激減している。一方で、それと対比的に系統依存型の増大傾向が見られる。例えば、京都では18.4%から34.0%に、大阪では39.3%から63.3%へとそれぞれ約1.8倍・1.6倍に増えている。

このように、低経済成長下の都市農協において相互金融型の減少と他方で系統依存型の増大傾向が指摘できる。(但し、このような傾向は、東京・神奈川に比べて貯貸率の低下が著しい大阪により典型的に表れているといえよう。)

次に、各類型の典型農協の分析を通して都市農協の展開過程を具体的に見ていくことにしたい。

表4-3 経営類型の構成 — 京都・大阪・兵庫 —

		年 度	系 統 依存型	自 主 運 用 型			生 活 購 買兼営型	総 合 経営型	「都市農 協」合計	総 合 農協数
				「証券」	「中間」	「相互」				
京 都	農 協 数	41	1	4	8	14	5	14	46	114
		45	3	2	13	11	4	5	38	80
		50	7	1	9	9	5	7	38	75
		56	14	4	5	4	5	9	41	75
	割 合 (%)	41	2.2	8.7	17.4	30.4	10.9	30.4	100.0	
		45	7.9	5.3	34.2	28.9	10.5	13.2	100.0	
		50	18.4	2.6	23.7	23.7	13.2	18.4	100.0	
		56	34.0	9.8	12.2	9.8	12.2	22.0	100.0	
大 阪	農 協 数	45	53	6	26	54	4	*	143	188
		50	48	4	15	53	2	*	122	142
		56	74	6	24	9	4	*	117	131
	割 合 (%)	45	37.1	4.2	18.2	37.8	2.7	*	100.0	
		50	39.3	3.3	12.3	43.4	1.7	*	100.0	
		56	63.3	5.1	20.5	7.7	3.4	*	100.0	
	兵 庫	数	56	54	0	3	6	6	71	126
		(%)	56	76.0	—	4.2	8.5	8.5	100.0	

- 注 1) 大阪の場合、借用事業兼営型以外は資料の制約からすべて生活購買兼営型とみなした。
 2) 資料は各府県の「農業協同組合要覧」による。
 3) 「都市農協」は先の規定により「農業協同組合要覧」掲載の総合農協から抽出した。

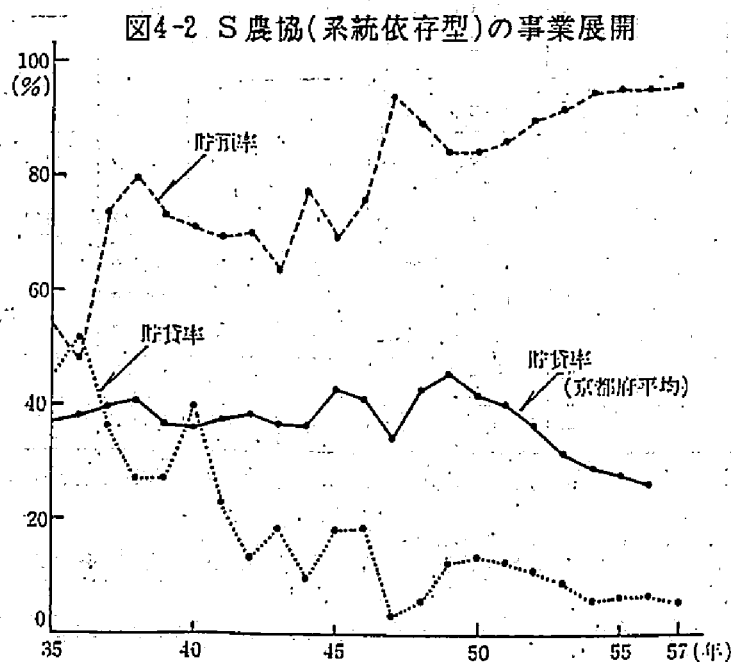
(2) 都市農協の展開過程 — 典型農協の分析から —

ここでは典型農協として、都市農協の主要な形態である系統依存型にはS農協(京都府)、自主運用型の代表的類型として中間型にはK農協(京都府)、そして少数ではあるが地域組合化で注目される生活購買型にはN農協(大阪府)を取り上げることにしたい。

系統依存型 —S 農協—

S 農協は京都市に隣接する人口約 1 万 6 千人(55年)の町にあり、農協管内の農業生産基盤は近年の地域開発によって急激に喪失しつつある。

いま、図4-2でS 農協の信用資金運用の動向を見てみると、おおよそ40年頃まではS 農協も京都府平均なみの貯貸率を維持していたといえる。以後、次第に低下し代わって貯預率が増大してくるもののその傾向が定着し最も顕著になるのは、貸付けが絶対額においても減少してくる51年以後である。そして現在(57年度末)では貯金の約95%までが系統預金として運用されており(貯証率は3.3%)、その意味で、もはや単なる資金の吸収機能のみを担う言わば連合会(信連・共済連)の支店化しているといえよう。

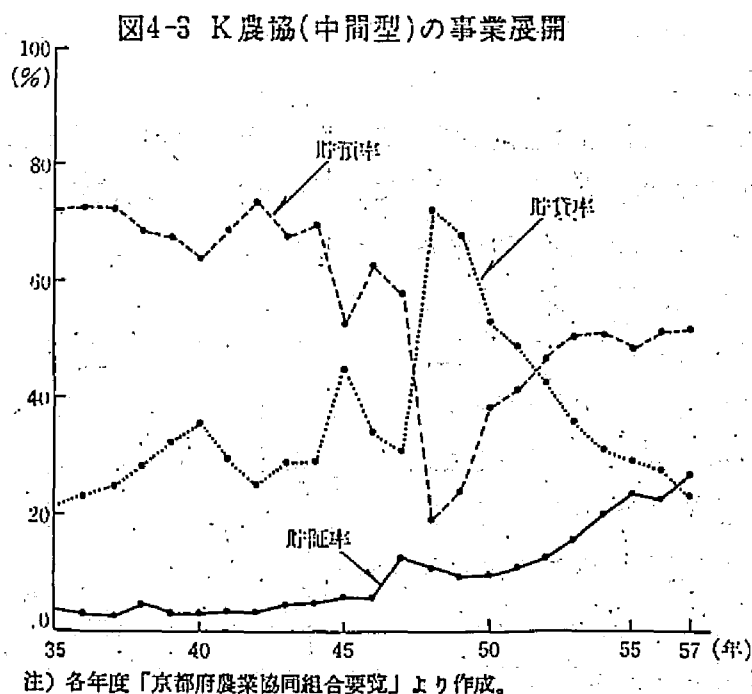


このように、系統依存型に類型化されている現在の都市農協も、かつては相互金融型の性格を強く帯びていたと思われる。そして、系統依存型としての性格は低経済成長期に入って特に強まっている。

中間型 —K農協—

K農協は京都市内の中心部にあって、農協管内地域は高度経済成長の過程ですでに早くから都市化が進み、農業にかかわる職能性をもはや喪失している典型的な都市農協である。また、京都府内では組織規模(組合員)が最大の都市農協でもある。

K農協についても先と同様に図4-3で信用運用資金の動向を見てみることにしよう。



40年代前半までは貯金のおおよそ7割を預金として、残り3割を貸付金として運用していたことがわかる。そして、40年代後半の一時期に貯預率が20%以下まで急減し(逆に貯貸率の大幅な上昇)相互金融型の性格を強めるが、50年以後になると再び貯預率が上昇して52年頃には約50%にまで戻る。以後その水準はおおよそ固定化している。他方、貯貸率は48年度末の72.1%から一貫して減少し続け57年度末には23.1%まで低下してきている。しかし、ここで注目すべきは貯証率の上昇である。40年代後半の約10%水準から現在ではその約2倍半

に増大し貯貸率を上回るほどまでに至っている。そして、その上昇開始時期が貯貸率の低下し始めた頃とほぼ照応することから、K農協では、組合員の資金需要低迷による貸付金の減少を国債や地方債などの有価証券運用で補うことによって、低経済成長下においても引き続き一定程度の自主運用を維持しているといえる。

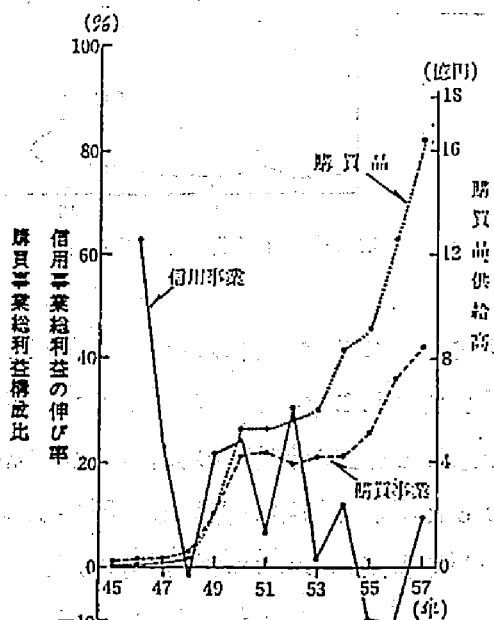
このように、低経済成長期に入り、相互金融型から系統依存型に移行している都市農協の一方で、有価証券運用の増大により中間型さらには証券運用型への展開をめざす都市農協が出現しているのである。

生活購買型 —N農協—

N農協は大阪府東北部に位置する人口16万6千人(55年)の都市にある。農協管内地域はすでに30年代中頃から急速に市街化が進み、現在では農用地として水田が約100アールしか残っていない。その意味でK農協と同様典型的な都市農協である。但し、信用・共済事業に極端に傾斜しているK・S農協とは違って、生活購買事業の比重が高いという特徴を持っている。そこで、N農協の場合は特に購買事業の動向について図4-4で見てみることにしたい。

48年頃までのN農協は購買事業の比重が事業総利益構成で僅か1.0～2.4%しかなく、信用・共済事業中心の典型的な信用単営型の都市農協であった。それが、49・50年の生活購買店舗(各売場面積72・140坪)設置を契機に購買事業の比重が飛躍的に増し、57年度末では事業総利益の42.1%を占めるまでになり、いまや

図4-4 N農協(生活購買型)の事業展開



注) 各年度「大阪府農業協同組合要覧」より作成。

生活購買事業は信用事業と並ぶ農協経営の主部門となっている。

また、購買事業の伸びと信用事業総利益の伸び率との動向を重ねて見ると、おおよそ信用事業が停滞している時期に購買事業が際立って伸びていることがわかる。このことから、巨額な施設投資を含む生活購買事業の展開は明らかに低経済成長下の信用事業不振に対する農協の積極的な経営戦略であったといえる。

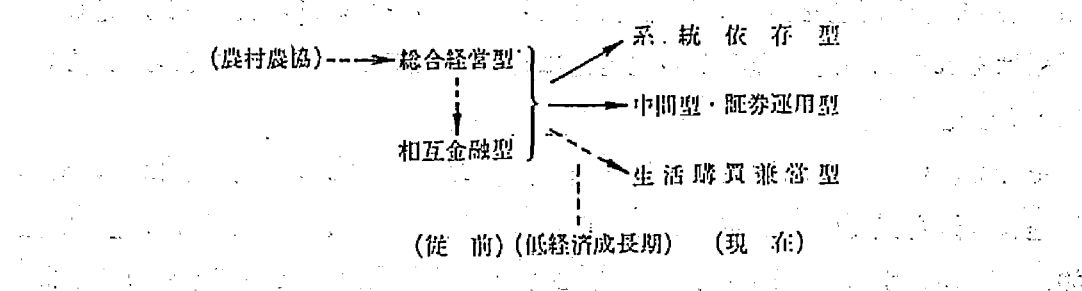
ところで、56年度末現在で京都・大阪での生活購買型は合計しても9農協しか存在していない。しかもそのほとんどの農協で生活購買事業はすでに高度経済成長期に入るとN農協とは対照的にむしろその事業の伸びは停滞している。従って、N農協のように低経済成長基調のもとで信用単営型から生活購買型に転換している都市農協の例は全国的にも極めて少ないのではないだろうか。

(3) 展開の諸形態

以上の類型分析により、日本経済の低経済成長期への移行過程における都市農協の展開形態は、相互金融型から系統依存型への展開を支配的形態としつつも、一方で中間型・証券運用型の展開形態が一定程度存在している意味で、言わば相互金融型の両者への二極分化傾向として特徴的に捉えることができよう。

また、高度経済成長下の相互金融型をさらにたどれば、これら都市農協もかつては農村農協的な性格を持っていたと考えられる。その意味では都市農協から除外した総合経営型も、将来的には都市農協への可能性をはらんでいるとみてよい。従って、いまこれら都市農協の展開形態を図式的に整理して示せば図4-5のようになる。

図4-5 都市農協の展開形態



このように、都市農協の地域組合化の理想として最も注目されている生活購買型は、一般の期待に反して現段階では希少な存在でしかない。また、都市農協の信用組合化についてみれば、低経済成長下における相互金融型の著しい減少が示すようにその傾向は喪失しつつあるといえよう。従って、都市農協の展望と課題は、現在の都市農協の主要形態すなわち系統依存型と自主運用型に内在する経営問題に即して捉える必要があろう。

そこで、次にこのような展開形態を規定している経営の内的条件について考えてみたい。

4. 展開形態規定要因としての経営構造

50年代に入って都市農協に見られる貯貸率の低下傾向(または相互金融型の減少)は、その一般的要因を低経済成長基調のもとでの組合員・企業等における資金需要の停滞という社会的経済条件の変化に求めてよいであろう。しかし、そのような一般的経済条件のもとで系統依存型と自主運用型の間に見られる経営展開の対照的な相異は、社会経済とは相対的に独自の各類型の経営構造の違いに起因すると思われる。

ところで、第3章で明らかにしたように、農協経営構造には一方で当該地域の経済的条件に規定されて成立している側面がある。いま、都市的地帯の農協(「都市農協」)の財務構造と農山漁村地帯の農協(「農村農協」)とを比較してみると、「都市農協」は「農村農協」に対して、固定資産構成比・借入金比率が低く、固定比率・内部留保比率(あるいは内部資金比率)等が高いという特徴を持つ。そして、これら財務構造的特徴のうち特に自己資本形成の相異に着目して、「都市農協」の経営構造を「内部留保型」、「農村農協」のそれを「増資型」と規定し、両者はそれぞれの地域経済との規定性において成立しているのであった(第3章第2節を参照)。

そこで、いま同質的地域における経営類型の多様性との規定関係において農協経営構造を捉えようとするとき、地域経済規定的な財務構造以外の経営構造的側面に注目する必要がある⁶。ここでは、経営規模・組織(出資者)構成に

おける系統依存型と自主運用型の経営構造の相異に着目して、それが持つ展開形態との規定関係を明らかにしたい。

(1) 経営規模と展開形態

まず、表4-4で京都の信用単営型27農協について各類型の平均職員数を比較してみると、系統依存型は自主運用型に対しておよそ4分の1という類型間で大きな格差が見られる。また、表には示していないが、系統依存型に属する14農協のうち12農協は職員数20人未満の小規模・未合併農協であり、一方、自主運用型の13農協では2農協を例外として、その多くが職員数20人以上の合併農協である。

表4-4 信用単営型の経営指標(京都)

(単位: %, 人)

類 型	貯 貸 率	非正組合員貸付	准 組 合 員 比 率	組 合 員 増 加 率	職 員 数
系 統 依 存 型	9.7	26.5	25.8	8.5	14.7
自 主 運 用 型	32.2	56.6	53.7	19.7	54.4
証 券 運 用 型	14.0	35.7	52.5	20.2	45.5
中 間 型	31.0	61.4	57.4	23.3	73.0
相 互 金 融 型	52.1	71.4	50.2	14.6	40.0
「都市農協」平均	24.3	38.8	36.1	12.0	57.8

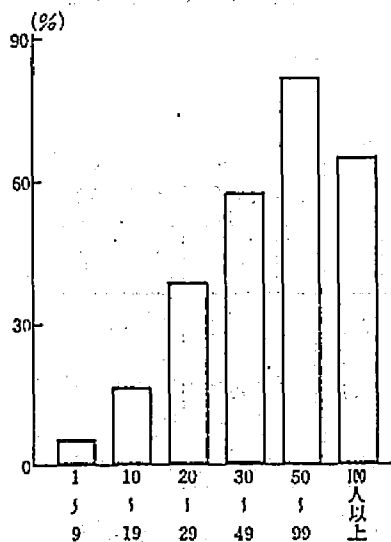
- 注 1) 「非正組合員貸付」とは貸付残高に占める准組合員貸付・員外貸付の割合。
 2) 「組合員増加率」とは45年から56年までの組合員数の増加率をいう。
 3) 資料は56年度「京都府農業協同組合要覧」による。

さらに、図4-6で大阪の都市農協117について、職員数規模別にみた自主運用型の構成では、おおよそ規模の大きい階層ほどその割合が高くなっている。特に、職員数20人未満の都市農協では57農協のうち自主運用型は7農協でその階層の約5分の1にすぎないが、30人以上の中・大規模農協になるとその半数以

上を占めている。

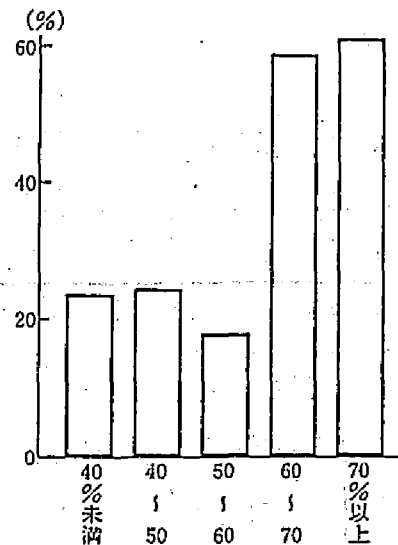
このように、およそ職員数20人の経営規模を境として、系統依存型と自主運用型に分かれる傾向が見られる。以上のことから、単協独自の資金運用(および調達)能力を反映する経営規模格差が⁷⁾、低経済成長下における都市農協(信用単営型)の多様化を規定している経営構造的要因の一つ⁸⁾と言えよう⁹⁾。

図4-6 職員数規模別の自主運用型の割合(%・大坂)



注 1) 資料は56年度「大阪府農業協同組合要覧」による。
2) 職員数には常勤役員を含む。

図4-7 准組合員比率別の自主運用型の割合(%・大坂)



注) 資料は前出「大阪府農業協同組合要覧」による。

(2) 准組合員比率と展開形態

一般に、都市農協の特徴として准組合員比率の高さが指摘される。しかし、いま前掲表4-4で各類型の准組合員比率を比較してみると、同じ都市農協(信用単営型)でも系統依存型のそれは自主運用型の約2分の1と低く、類型間に大きな格差が見られる。その意味では組織構成で都市農協の一般的特徴を際立たせているのは自主運用型であるといえよう。

さらに、図4-7で大阪の都市農協については准組合員比率別の自主運用型の構成を見ると、准組合員比率60%以上の都市農協ではその約6割が自主運用型であるのに対し、准組合員比率60%未満の都市農協ではその4分の1以下しか占めていない。以上の特徴から、自主運用型に見られる高い准組合員比率と資金の運用形態にはなんらかの相互規定関係が予想される。

そこで、再び前掲表4-4で准組合員比率に加えて貯貸率・非正組合員貸付率(准組合員貸付と員外貸付の割合)・組合員増加率にも着目してみると、系統依存型に比べて自主運用型のそれら比率は極めて高いという特徴が見られる。いま、これら経営指標を結びつけてその特徴を理解すれば、自主運用型の都市農協は、事業量拡大と直結した准組合員加入による組織規模の積極的増大により、他の類型に比して相対的に高い貯貸率をなお維持しているといえよう。組織構成(准組合員比率)はこのような規定関係において都市農協の展開形態に多様性をもたらしている。以上のように、高度経済成長期の相互金融型が低経済成長下での系統依存型と自主運用型への展開に際しては、経営規模および組織構成という農協それ自体の主体的条件がその展開形態を強く規定しているのである。

(3) 収益構造の二類型

次に、都市農協の展望を考える上で、以上のような経営構造の相異が経営存立条件と共に各類型の収益構造および農協経営の性格にどのように表れているかを見てみよう。

いま、表4-5で信用単営型(系統依存型・自主運用型)の収益性を農村農協的な総合経営型の対比で見ると、それは後者よりも高く両者の間には過去5年間の1職員当たりの剰余金で約2.5倍、自己資本利益率では3%前後の格差がある。ところが、同じ信用単営型でもその高い収益性の実現過程においては、経営構造およびその存立条件の違いから類型間で次のような対照的な特徴が見られる。

まず、図4-8で系統依存型の典型としてS農協の収益・事業の傾向を見ると、農協の収益性・成長性を左右している貯金量の伸びが跛行的であること、それに規定されて35年以来マイナスの事業総利益の伸び率を5回も経験しているな

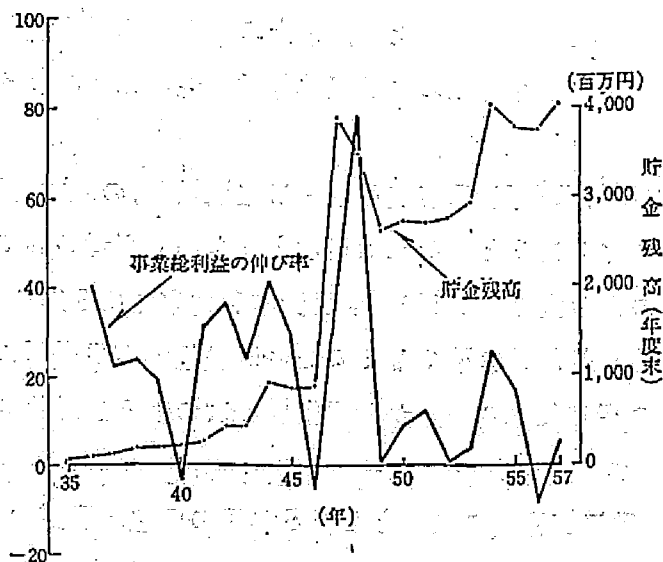
表4-5 各類型農協の収益性(京都)

(単位: %, 千円)

類 型	内 部 留 保 比 率	自 己 資 本 利 益 率	1 職 員 当 た り の 剰 余 金
系 統 依 存 型	50.1	13.8	750
自 主 運 用 型	52.1	12.8	823
証 券 運 用 型	64.3	13.9	1,212
中 間 型	42.7	12.9	740
相 互 金 融 型	51.8	11.7	536
生 活 購 買 兼 営 型	40.0	10.9	553
総 合 経 営 型	33.9	10.0	310
「都市農協」平均	45.9	12.3	653

注 1) 「自己資本利益率」, 「1 職員当たりの剰余金」については53~57年の5年間の平均値で求めている。
 なお, 「内部留保比率」は56年度末の値である。
 2) 資料は各年度「京都府農業協同組合要覧」による。

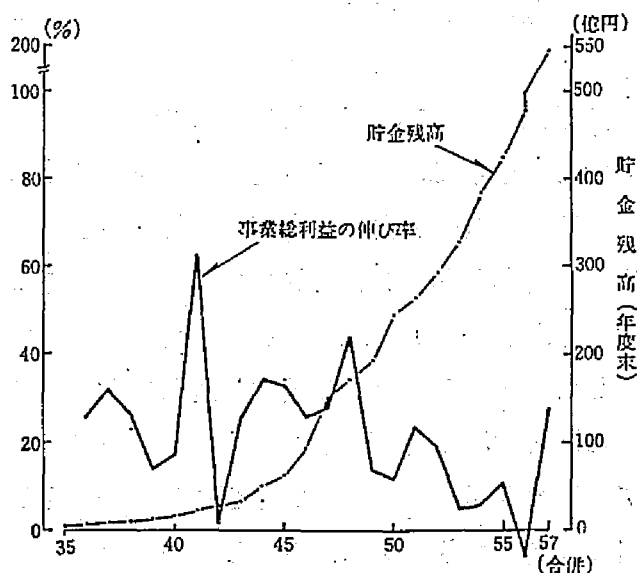
図4-8 S 農協(系統依存型)の収益構造



注) 各年度「京都府農業協同組合要覧」より作成。

ど、次に取り上げるK農協とは対照的に収益が極めて変動的である。その背景は、貯金量が急上昇している44・47・54年頃に当該地域における農地転用が最も進んでいることなどから、貯金の主要な源泉を、大口貯金ではあるが地域開発等の変動的・外在的契機に強く左右される正組合員の農地転用売却代金に依存していることによるものと思われる。しかも、その大口貯金の踏行的吸収は小規模なるが故に貯金量全体に敏感に反映するわけである。

図4-9 K農協(中間型)の収益構造



注) 各年度「京都市農業協同組合要覧」により作成。

次に、図4-9で中間型のK農協について見ると、貯金量の増加は漸増的であり、事業総利益の伸び率の変動もS農協に比べて小さい。そして、貯金量の漸増的傾向は小口貯金の累積的增加によって引き起こされていると見てよいから、K農協の貯金の源泉は主として、正組合員・准組合員および一部非組合員をも含めたその農外収入であると思われる。また、農協管内の一部で農地売却代金等の大口貯金の吸収があっても、大規模農協であるためそれは貯金量全体にただちに際立って表れることはない。その点で見ればS農協に比べて農協経

営はより安定的だといえよう。

以上のように、両者の収益構造は極めて対照的である。そこで、それぞれの特徴を典型的に捉えて、系統依存型の収益構造を「蹠行的収益構造」、それに対して自主運用型のそれは「漸増的収益構造」と呼ぶことにしよう。

このように、経営存立基盤の違いが経営構造を媒介にして収益構造の相異となって表われており、その収益構造が各類型の農協経営の性格を規定しているのである。

5. むすび —系統依存型の展望—

以上のこれまでの分析から、都市農協の展望として期待されている生協的・信用組合的な展開形態とは違って、むしろ低経済成長下での都市農協の実態は、社会経済基調の変化に伴い系統依存型や中間型・証券運用型という従来の都市農協のイメージとはやや異質な形態が支配的になりつつあること、さらに、その展開方向の多様性には経営規模・組織構成(准組合員比率)という経営構造的要因が規定的に作用しており、それはまた経営存立条件と合わせて収益構造に特徴的に反映していることが明らかとなった。

このように、都市農協の展開は基本的には社会的条件に規定されていること、しかし、それは展開の方向までも一律に規定するものではなく、社会経済とは相対的自律性を持つ経営構造的要因により一定程度の範囲ではあるがその展開方向に多様性をもたらしめているのである。従って、理念論・経営主体論にやや傾斜している地域組合化論は、地域の経済的諸条件の制約からくる地域組合化の限定性をまず認識すべきである。その上で、さらに農協の事業形態および経営構造・収益構造などの具体的な次元に即してその展開方向を模索すべきではないであろうか。

ここで、都市農協の経営類型で最も多くを占めている系統依存型の展望について考えてみたい。

先に指摘したように、貯預率の高い系統依存型は資金運用機能のほとんどを直接的には信連に委譲している(そのせいか、系統依存型の都市農協が特に多

い大阪・兵庫の信連では、他の信連に比して貸付金が絶対額であるいは単協との相対比において大きいという特徴がある)。その意味では、系統依存型は資金調達面で農地転用売りの正組合員(農家)に、資金運用面では信連に依存することにより高い収益性を実現しているといえる。このような特徴から、小規模都市農協である系統依存型は、その所有・支配形態でみたとき第3章第1節で規定した「連合会支店型」に照応する。

ところで、信連(全国平均)の貯貸率は49・50年には一時50%以上の水準を見せていたのだが、以後資金需要の低迷から急激に低下し現在(57年度末)では20%を割ってきている。このような信連の貯貸率の低下傾向は最近の低金利基調と合わせて長期的には利鞘の縮小に結びつき、従来の高収益還元として約定利息に上乘せしていた奨励金や特配の削減となって表われてくる。そのことは、特に資金運用を信連にほぼ全面的に依拠している系統依存型にとっては、その経営存立基盤が直接おびやかされることになる。その意味で、現在の系統依存型は再び資金の自主的運用に迫られているといえよう。

ところで、資金調達面から見ると、ひとたび農地売却代金という大口貯金を吸収すれば、低い資金調達コストに加えて、リスクのほとんどない系統預金として運用することにより、再び農地転用による大口貯金が入るまでの数年間はその果実で経営を維持することができるといえる。そのため、「踏行的収益構造」のもとでも、変動的ではあるが長期的には高い収益性を実現できるわけである。そういう収益構造が、未合併・小規模農協であってもいままで系統依存型として存立できた条件といえよう。

ところが、低経済成長基調のもとでは大口貯金をもたらす農地転用売却はかつてほど期待できず¹¹⁾、いずれ小口の資金調達や決済業務による手数料収入などで経営の存立・維持を迫られてくると思われる。そのさい、最近の金融自由化に伴う競争激化のなかでは、ATM・CDなどの設備投資を含めた多面的なサービス機能が、農協信用事業にも強く求められているのである。

以上のように、系統依存型はいまや資金運用面だけでなく、資金調達面においてもその主体的機能が要求されているといえる。従って、そのためには職員20人未満の小規模経営では限界があり、また、中・大規模農協に自主運用型が

多いという事実からみても、合併等による規模拡大が差し迫った経営的課題ではないであろうか¹²。

- 1) 他方、地域組合化論への積極的な批判者は、実質的に金融機関化してしまっている都市農協については、協同組合に関する現行制度に沿って農協の信用組合への制度的転化を是認しているといえる。なお、地域組合化論をめぐる論点は、さしあたって、それについての特集号である「協同組合研究」、1巻2号(1982)が参考になる。
- 2) もとより地域組合化論には、直接的な事業拡大をねらいとした経営政策論から協同組合の将来展望に関する極めて抽象的な理念論まで含まれる。従って、地域協同組合に対する各論者の具体的なイメージは、背景としている動機・思想によって多様なものとなっている。
- 3) 武内哲夫「都市農協の概念とその地位」、都市農協問題研究会「都市農業及び都市農協のあり方に関する調査研究報告書 第二部」農業開発研修センター、1982年12月、p.4。
- 4) 詳しくは、前出、藤谷榮次「都市農協問題の理論的・制度論的検討」「都市農業及び都市農協のあり方に関する調査研究報告書 第二部」、p.35～36を参照されたい。
- 5) 類型化のその他の指標としては、近年増大している共済事業の比重も考慮する必要があると思われる。しかし、金融関連事業のなかでは依然として信用事業がその大半を占めており、また本節の類型化の対象とした各事例農協の共済事業構成の間には、類型化しうるほどの多様性は見られなかったため、ここでは取り敢えず信用資金の運用形態のみで類型化することにしたい。
- 6) 農協経営構造の概念・指標およびその類型については、第3章第1節を参照されたい。
- 7) 例えば、職員14人のS農協では貯金専従者が3名居るものの貸付専従者は全くいない。それに対して、職員194人のK農協は、16の支所(金融)店舗を持ち貯金・貸付専従者としてそれぞれ78名・12名を擁している(56年度「京都府農業協同組合要覧」による)。このように、資金の調達・運用機能の発揮に

において経営規模は決定的な意義を持っている。

- 8) 従って、表4-1で見られた低経済成長下の大阪の貯貸率が、東京・神奈川に比べてその低下が著しい理由の一つは、大阪(平均農協職員34.8人)と東京(53.7人)・神奈川(146.7人)との経営規模格差にあると理解できる。
- 9) ここでは、経営規模との関係を貸付金(貯貸率)だけでみてきたが、有価証券の運用についても同様の関係がみられる。まず、有価証券の農協保有高には地域的偏りがあり、「都市化地域」(南関東・東海・近畿・山陽)に全国の76.3%(56年度末)までが集中している。また、貯金残高50億円未満の小規模農協は全国の農協数で60.8%、貯金残高で22.1%を占めるが、有価証券残高での割合は9.0%しかない。それに対し、貯金残高300億円以上の大規模農協の場合は、農協数で2.8%、貯金残高で19.0%しか占めていないが、有価証券残高では全国その33.3%を保有している(データは、「農林金融の実情(1981年)」農林中央金庫調査部による)。従って、有価証券運用の高い農協は都市化地域のしかも大規模農協に多いといえよう。
- 10) K農協がある京都市の農地転用面積は44・47年に過去最も増えるが、49年以後になるとそれ以前のおよそ2分の1から3分の1に激減している。従って、貯金の源泉としての土地代金の意義は近年著しく低下してきていると思われる。
- 11) 全国的に貯金の源泉として土地代金が多くを占めた時期は46年から48年までで、それ以後は減少傾向にある。そして、勤労収入を主とする農外収入が貯金増加の半分以上を占めるようになってきている。いま、「都市化区域」(南関東・東海・近畿・山陽)の貯金残高増加額の源泉別構成を見ると、農業収入22.1%・土地代金23.0%・農外収入54.9%(55年度末)となっている(データは「農林金融の実情・1981年」農林中央金庫調査部による)。
- 12) 例えば、宮崎に次いで合併が最も進んでいる神奈川では、前掲表4-1が示すように低経済成長下でも大阪に比べて貯貸率はその約1.7倍と高い。ところで、大規模化によって成立する自主運用型(特に証券運用型)が、地域金融機関として協同組合的特質をいかに発揮するかは次の大きな課題である。

第2節 農村農協(「増資型」)の経営類型と展開形態

1. はじめに

50年代に入り農協経営が全般的に停滞基調にあることは、第1章およびその他の諸章で指摘してきた。その背景には、二度の石油危機を契機とする日本経済の低成長への基調変化という一般的要因と共に、農畜産物の輸入自由化の拡大・価格低迷、冷害・水田再編等による農業生産の不振という農業部門固有の要因が一方である。従って、いまだ組合員の農業経営経済に強く依存している農村地帯の農協経営は、一般的な経済的条件の上に農業生産の不振という二重の影響を被っているといえる。その意味では、農業地帯的地域経済を背景とする総合農協の経営は、このような経済環境の悪化のもとでどのような展開を見せているのであろうか。

表4-6 事業総利益構成比の推移(東北)

(%)

年 度	45	51	53	55	57 (全国)
信 用	29.2	28.2	34.2	29.7	32.2 (41.6)
共 済	7.5	11.2	12.2	15.0	16.8 (15.7)
販 売	13.6	14.0	12.5	11.4	11.5 (7.3)
購 買	35.1	39.5	34.0	37.5	34.9 (30.3)
(生活)	30.5	32.3	36.1	37.0	40.3 (50.0)

注 1) (生活)は購買事業利益に占める生活

購買のその割合。

2) 各年度「総合農協統計表」より作成。

いま、表4-6で東北の総合農協の経営動向を事業総利益構成比において概観してみると、まず、現在(57年)でも全国平均に比べて購買・販売事業のウェイトは高く、都市農協とは違って、農業地帯的地域経済に規定された農協の性格

が強く表われている。しかし、時系列で見ると、信用と購買事業の構成比は傾向的にはあまり変化が無いのに対し、販売事業は明らかに停滞基調にあり、それとは逆に共済事業の顕著な伸びが指摘できる。また、購買事業の内訳をみると生活購買のウェイトが増しているのが分かる。従って、地域農業の振興によって職能組合的な性格を維持している農協の一方で、非農業部門の比重を強めてきている農協が出現しているなど、低経済成長期に入ってから農村地帯の農協は多様な展開をみせていると予想される。

ところで、農協の展望をめぐっては、上述のような農業生産の不振に加えて農村での混住化の強まりなどによって、農村地帯の農協でも経営基盤の農業部門からの遊離が進み、その意味では総合農協の地域組合化は都市農協に限定されない普遍的な展開形態であるとする見解がある¹。それに対して、このような地域組合化論は既存の社会的経済条件に一方的に従属した農協の展望論であると批判し、組合員・農協労働者による農協の民主的運営によって、農協が複合経営を基盤とした地域農業を発展させることが可能であるという、太田原高昭氏の「民主的農協」論²がある。そこではまた、地域組合化論は都市近郊・平場水田地帯に限定されるべきであり、農協の展望は、農山村・複合経営地帯に多く成立しているという「民主的農協」においてこそ見出されるべきだとする。また、このような立場から奥村一雄氏は我が国総合農協を「北海道型」・「東北型」・「近畿型」に分類し、特に東北における複合的農業経営の展開と、そこに経済的基盤を置いた農協の事業展開を実証しようとした³。このような「民主的農協」論は、農協の社会経済的条件に対して一定程度の独自性を持つ農協経営の主体性を、特に農村地帯の農協において強調して捉えた議論といえよう。

このように、農協の展望をめぐって対立した議論があるものの、現実には農村地帯の農協では都市農協に見られるような地域組合化、あるいは太田原氏のいう「民主的農協」がどの程度成立しているのだろうか。その実態把握においては太田原氏の場合は主に優良事例分析にとどまっており、全国的な動向について統計的把握を試みた奥村氏の場合では県単位レベルでしかも48年までの統計的分析で終わっている。また、総合農協の全国的な地域組合化傾向を指摘する議論ではおよそ全国平均的な農協像からその見解を導いており、いずれもそ

の分析方法での実態把握には問題がある。

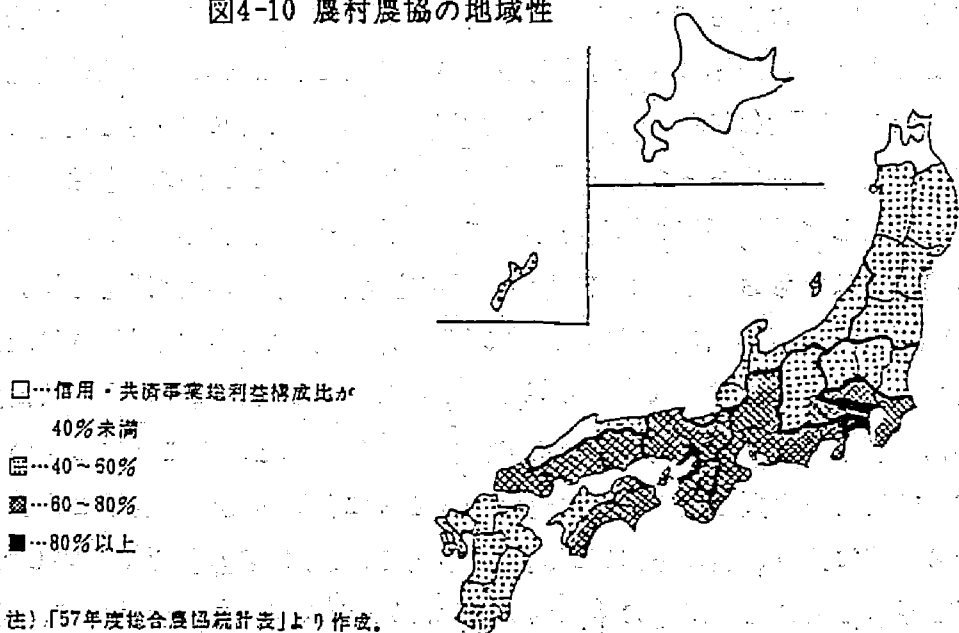
そこで本節では、前節で都市農協の分析にさいして試みたように、事業形態による農協の統計的類型化によって、低経済成長下の農村地帯の農協の存在形態の多様性と、その展開の経営構造的諸要因を実証的に明らかにしてみたい。

2. 農村農協の諸類型

(1) 農村農協の定義

まず、農村地帯の農協をいわゆる都市農協との対比で農村農協と呼ぶことにしたい。そして、その規定にさいしては地域属性指標を重視し、「農村農協とは、管内地域の多くが農業振興地域であり、農業にかかわる職能性をまだ維持している農協」と定義しておきたい。それはまた、第3章第2節で析出した都市農協＝「内部留保型」に対する「増資型」の農協に照応する。

図4-10 農村農協の地域性



そこで、前節と同様に「総合農協統計表」によって農村農協を統計的に規定しようとするれば、農林水産省規定の「非農業就業人口比率60%以下」の「純農村・

山村・漁村地帯」の農協(換言すれば「都市的農村地帯」以外の農協)ということになる。しかし、この規定によると、大型合併農協で市の郊外に広範な農業地帯を抱えていながら、市中心部と農村部との人口比率の格差から「都市的農村地帯」の農協に含まれてしまう農村農協を除外することになる。そこで、他に代わるべき適当な農協の地域属性指標が見当たらないので、ここでは地域経済的性格が農協の事業形態に対応していると便宜的に仮定して、信用・共済事業が事業総利益構成比で全国平均(57年度、57.3%)をおおよそ下回るような農協を農村農協の統計的規定としたい。

いま、図4-10によると信用・共済事業総利益構成比が60%未満の諸県は、北海道・東北・北関東・山陰・九州の諸県と長野・愛媛の合計26道県になる(57年度)。これらの諸県は実態としても南関東・東海・近畿に対比して純農村地帯的な経済的性格を強く持っている地域ということができよう。

(2) 農村農協の5類型

ところで、単協によってはいわゆる農村地帯の農協であっても信用・共済事業のウェイトが高い農協の存在も予想される。そこで、このような類型農協を「信用・共済組合理型」(以下、単に「信用・共済型」と呼ぶことにする)と規定しよう。また、農村農協であっても一部の都市農協に見られるように、生活店舗の設置を契機として生活部門の比重を強めている農協が考えられる。これを一般の農村農協とはいちおう区別して「生活購買兼営型」(以下、略して「生活購買型」と規定しよう。これら前二者はいわゆる事業形態で見たときの農村農協における地域組合化として言われている諸類型である。そこで、この信用・共済型と生活購買型を除いた農村農協を改めて「純農村農協型」と呼ぶことにしたい。

他方、純農村農協型を農業構造の違いからさらに稲単作地帯の農協と複合経営地帯の農協に分け、前者を「米単作型」、後者を「複合作目型」(以下、略して「複合型」と呼ぶことにし、両者の中間的形態は「米プラスアルファ型」(以下、略して「アルファ型」として細区分しよう。いわゆる「民主的農協」はその地域的性格からみてほぼ複合型農協に照応すると考えてよいであろう。

そこで、各類型の指標を事業総利益構成比・購買利益構成比・販売利益(手

数料収入)構成比で、現在(57年度)の全国平均をおおよその基準として設定してみると表4-7のようになる。このなかで、生活購買型の基準は生活購買利益構成比が50%以上となっているが、これは都市農協の類型化のさいに設定した同指標70%(販売事業総利益構成比が5%未満の場合は60%)以上に比べて低く設定してある。それは、農村農協の場合その農業地帯的な地域経済的規定性から都市農協に比べて、もとより生産資材購買・販売事業およびその他の経済事業(倉庫・利用・加工事業など)のウェイトが高いこと、生活購買型の他の徴標としてAコープ(生活店舗)の所有も考慮したとき、農村農協ではおおよそこの基準がその実態を把握する上で妥当であることなどの理由からである(実際には、このような低い基準でもAコープチェーン加盟店を持っている農村農協のいくつかは、この類型から漏れてしまうという限界がある)¹。

表4-7 農村農協の経営類型と指標

類 型		指 標		
純 農 村 農 協 型	米単作型	信総60 用利%	生がる業比 活50い総が	米の手数料収入構成比 が70%以上
	アルファ型	・益未 共構満	購%は利30 買未購益%	米の手数料収入構成比 が70%未満50%以上
	複 合 型	済成 事比	利満買構未 益あ事成満	米の手数料収入構成比 が50%未満
	生活購買型	業が	購買事業総利益構成比が30%以上で 生活購買利益が50%以上	
信用・共済型		信用・共済事業総利益構成比が60%以上		

このような指標で各県の「農業協同組合要覧」に掲載されている単協別の経営統計をデータとして類型化を試みるとき、「民主的農協」論の言うように、複合型農協(民主的農協)は低経済成長期に入ってもその存在形態を維持・発展させているのであろうか。それとも、都市的地帯の農協と同じように農村地帯にお

いても信用・共済事業への傾斜、あるいは都市的地帯ではごく一部しか見られなかった生活購買型への展開という、いわゆる総合農協の地域組合化が進んでいるのであろうか。以下、主に山形・福島農協を対象にその動向を見ていくことにしたい。

3. 農村農協の展開形態 —純農村農協型の地域組合化—

(1) 信用・共済型と生活購買型の増大傾向

表4-8は、県内地域の多くが農村地帯とみて妥当と思われる山形・福島・長野の農協を対象として、前掲表4-7の類型に該当する農協数を調べたものである。いま、その表から現在(58年度あるいは57年度)の各類型の構成について各県の特徴を捉えてみよう。

まず、純農村農協型に着目した場合、稲単作地帯の多い山形では米単作型が、それとは対照的に複合経営地帯あるいは果実・野菜専作地帯の多い長野では複合型が多いという特徴が見られ、農業構造の違いが農協類型に反映していることが分かる。次に全体の類型間の構成を見てみると、山形では米単作型の農協を主とする純農村農協型が多く全体の約7割を占めているのに対して、福島では純農村農協型は少なく、むしろ信用・共済型が全体の3分の1以上を占め最も多い。そして、長野では生活購買型が多く複合型と全体の農協をほぼ2分しているという、各県の間には際立った特徴がある。従って、福島や長野に典型的に見られるように、農業構造とは一応無関係に農村地帯の農協であっても信用・共済型や生活購買型の類型が展開しており、現在では一定程度の割合を占めているのである。ところで、これらいわば地域組合的な事業形態を持つ農村農協は、現在のように各県に特徴的に見られる割合で低経済成長期以前よりすでに存在していたのであろうか。そこで次に、時系列で各類型の推移を見てみよう。

まず特徴的なことは、現在、純農村農協型の多い山形でもその類型農協は減少しつつあるのに対して、信用・共済型、生活購買型が増大してきており、50年時(1.4%・4.3%)に比べて現在では両者(14.9%・14.9%)で全体の約3割を

表4-8 経営類型の構成—山形・福島・長野—

		年 度	米 単 作 型	ア ル ファ型	複 合 型	生 活 購買型	信用・ 共済型	合 計
山	農 協 数	45	58	21	28	4	1	112
		50	33	11	21	3	1	69
		54	28	17	14	4	4	67
		58	25	8	14	10	10	67
形	割 合 %	45	51.8	18.8	25.0	3.6	0.9	100.0
		50	47.8	15.9	30.4	4.3	1.4	100.0
		54	41.8	25.3	20.9	6.0	6.0	100.0
		58	37.3	11.9	20.9	14.9	14.9	100.0
福	農 協 数	50	53	30	51	14	10	158
		54	35	30	47	10	29	151
		58	32	20	20	16	47	135
		50	33.5	19.0	32.3	8.9	6.3	100.0
島	割 合	54	23.2	19.9	31.1	6.6	19.2	100.0
		58	23.7	14.8	14.8	11.9	34.8	100.0
長	数	57	—	1	53	62	11	127
		57	—	0.8	41.7	48.8	8.7	100.0

注) 各県の「農業協同組合要覧」より作成。

占めるまでになっていることである。そして、特にその傾向は福島で顕著に見られ、50年時には8割以上を占めていた純農村農協型が低成長期の過程で53.3%までに激減し、それに代わって信用・共済型が急速に増大してきていることが分かる。また、長野については同様の統計的な分析は試みていないが、県平均の生活購買利益の構成割合の推移を見てみると、41年・43.0%、50年・52.6%、57年・56.4%と購買事業に占める生活購買の割合は増してきていることから、長野では生活購買型の農協が高度経済成長末期頃からにすでに他県に先駆けて数多く出現していたと思われ、その増大傾向は低経済成長期に入っても引

き続いているとみてよいであろう。

このように、低経済成長下の農村地帯の農協は、いまだ伝統的な農村農協の性格を維持している純農村農協型の方で(特に山形)、信用・共済型(福島)や生活購買型(長野)へと地域組合化の傾向を強めている農村農協が大量に出現し増大している。そして、後二者が低経済成長下の農村農協の展開形態を特徴づけているのである。次に、これら新しい類型の展開過程とその展開の一般的背景を明らかにしてみよう。

(2) 農村農協の展開過程 — 典型農協の分析から —

表4-9は山形を例に低経済成長下における農村農協の展開形態を見ようとしたものである。

例えば、表の最下欄で50年の時点で米単作型は33農協存在していたことが示されているが、表の最左欄でそのうち23農協は58年現在でもその類型にとどまっております、それ以外は合併によって1農協減少したほか、「アルファ型」・「生活購買型」・「信用・共済型」へとそれぞれ3農協づつ形態転換したことが分かる。一方見方を変えて、表の最右欄から58年現在で「信用・共済型」は10農協あることが分かるが、その横欄から「信用・共済型」の農協の「ルーツ」をたどると、うち1農協はもともと50年の時点でもその類型に該当していたのに対して、3農協は「米単作型」に、1農協は「アルファ型」に、5農協は「複合型」にそれぞれ属していたことが分かる。以下、このような見方で表4-9から農村農協の展開形態の特徴を捉えてみよう。

まず、現在一定の割合を占めている生活購買型および信用・共済型に属する農協の多くは、低経済成長期以前ではがんらい米単作型あるいは複合型の純農村農協型の農協であったことが分かる。また、米単作型とアルファ型、複合型とアルファ型のあいだにはそれぞれ相互に類型間の移動がわずかながら見られるものの、米単作型から複合型へ転換した農協は皆無である。

以上のことから、山形に限らず農村地帯一般において、「民主的農協」論が農村農協の展望として描いているような米単作型から複合型への転換はおろか、むしろかつて複合型であった農協の一部には、低経済成長の過程で地域組合化

の傾向を強めているように思われるのである。また、生活購買型と信用・共済型は展開形態において排他的であることから、低経済成長下においては、純農村農協型としての存在形態を維持している農村農協の一方で、傾向的には生活購買型と信用・共済型へと二極的に分化しているといえよう。

それでは、このような農村農協の二極的分化傾向はどのような一般的背景のもとで生じているのであろうか。そこで次に、典型農協を掲げながら各類型の特徴と共にその背景について考えてみたい。

表4-9 経営類型の移動(山形)

—50年度と58年度の比較から—

(農協数)

50 58	米 作 型	ア ル ファ 型	複 合 型	生 活 購 買 型	信 用 ・ 共 済 型	58 年 合 計
米 作 型	23	2	—	—	—	25
ア ル ファ 型	3	2	3	—	—	8
複 合 型	—	3	10	1	—	14
生 活 購 買 型	3	2	3	2	—	10
信 用 ・ 共 済 型	3	1	5	—	1	10
(合併)	(1)	(1)	(—)	(—)	(—)	—
50 年 合 計	33	11	21	3	1	69

注) 前掲表4-8から作成。

き続いているとみてよいであろう。

このように、低経済成長下の農村地帯の農協は、いまだ伝統的な農村農協の性格を維持している純農村農協型の一方で(特に山形)、信用・共済型(福島)や生活購買型(長野)へと地域組合化の傾向を強めている農村農協が大量に出現し増大している。そして、後二者が低経済成長下の農村農協の展開形態を特徴づけているのである。次に、これら新しい類型の展開過程とその展開の一般的背景を明らかにしてみよう。

(2) 農村農協の展開過程 — 典型農協の分析から —

表4-9は山形を例に低経済成長下における農村農協の展開形態を見ようとしたものである。

例えば、表の最下欄で50年の時点で米単作型は33農協存在していたことが示されているが、表の最左欄でそのうち23農協は58年現在でもその類型にとどまっており、それ以外は合併によって1農協減少したほか、「アルファ型」・「生活購買型」・「信用・共済型」へとそれぞれ3農協ずつ形態転換したことが分かる。一方見方を変えて、表の最右欄から58年現在で「信用・共済型」は10農協あることが分かるが、その横欄から「信用・共済型」の農協の「ルーツ」をたどると、うち1農協はもともと50年の時点でもその類型に該当していたのに対して、3農協は「米単作型」に、1農協は「アルファ型」に、5農協は「複合型」にそれぞれ属していたことが分かる。以下、このような見方で表4-9から農村農協の展開形態の特徴を捉えてみよう。

まず、現在一定の割合を占めている生活購買型および信用・共済型に属する農協の多くは、低経済成長期以前ではがんらい米単作型あるいは複合型の純農村農協型の農協であったことが分かる。また、米単作型とアルファ型、複合型とアルファ型のあいだにはそれぞれ相互に類型間の移動がわずかながら見られるものの、米単作型から複合型へ転換した農協は皆無である。

以上のことから、山形に限らず農村地帯一般において、「民主的農協」論が農村農協の展望として描いているような米単作型から複合型への転換はおろか、むしろかつて複合型であった農協の一部には、低経済成長の過程で地域組合化

の傾向を強めているように思われるのである。また、生活購買型と信用・共済型は展開形態において排他的であることから、低経済成長下においては、純農村農協型としての存在形態を維持している農村農協の一方で、傾向的には生活購買型と信用・共済型へと二極的に分化しているといえよう。

それでは、このような農村農協の二極的分化傾向はどのような一般的背景のもとで生じているのであろうか。そこで次に、典型農協を掲げながら各類型の特徴と共にその背景について考えてみたい。

表4-9 経営類型の移動(山形)

—50年度と58年度の比較から—

(農協数)

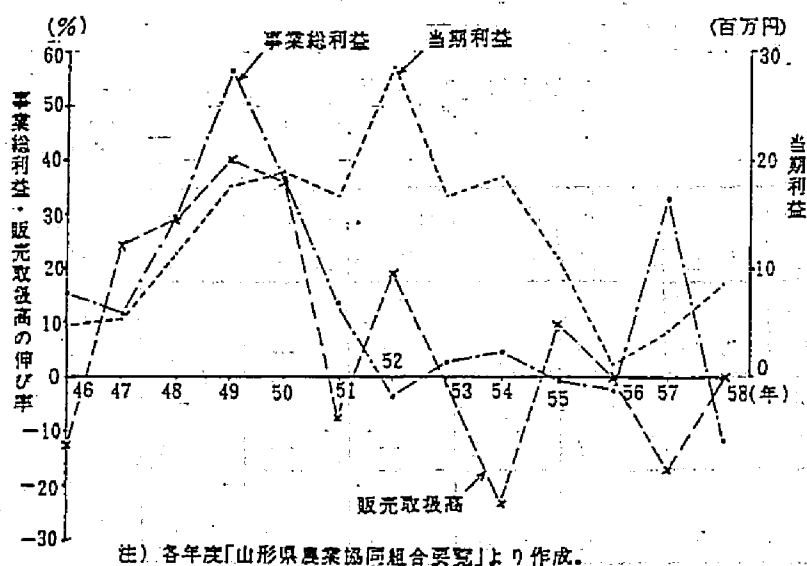
'50 '58\	米 単 作 型	ア ル ファ型	複 合 型	生 活 購買型	信用・ 共済型	58 年 合 計
米 単 作 型	23	2	—	—	—	25
ア ル ファ型	3	2	3	—	—	8
複 合 型	—	3	10	1	—	14
生 活 購買型	3	2	3	2	—	10
信用・ 共済型	3	1	5	—	1	10
(合併)	(1)	(1)	(—)	(—)	(—)	—
50 年 合 計	33	11	21	3	1	69

注) 前掲表4-8から作成。

米単作型 —Si農協—

生活購買型と信用・共済型とともにその“ルーツ”は純農村農協型であることから、現在の純農村農協型にも構造的にその展開契機をはらんでいると考えてよいであろう。そこでまず、純農村農協型の1つの類型である米単作型を取り上げやや詳しく検討することにしたい。

図4-11 Si農協(米単作型)の経営展開



ここで事例として掲げるSi農協は、山形県庄内平野中央部に位置する人口約2万の町にあり、典型的な水田単作平場地帯における農村農協である。従って、農協管内には稲単作経営農家が大部分を占め、そのほか養豚との複合経営が若干存在する。このような農業構造の特徴は事業形態に反映しており、農村農協の特徴である販売事業のウェイトは高く(事業総利益構成比で17.1%)、その販売事業の内訳(手数料収入構成)では米が84.7%、そのほか肉豚を主とする畜産物が13.3%を占めている。そして、図4-11で販売高と事業総利益の伸び率はほぼ一致して推移しているのが見られるように、組合員の農業生産とりわけ米の販売高の伸びによって農協経営が究極的に規定されていることがわかる。

これは、第3章第2節で規定した農村農協の「迂回的収益構造」を例証するものである。

ところで、第1章でも指摘したように、低経済成長期に入って農業生産も稲作を始めとして停滞基調にあり、それが組合員の農業経営経済に強く依存している農村農協の経営に大きな影響をもたらしているはずである。稲作の場合とりわけ52年以後の実質的な米価の据え置きや、55年頃からの水田転作の強化などが与えた影響は大きい。Si農協管内では55年に転作面積が一挙に全稲作耕地面積の約11%に倍増し、そのため米の販売取扱実績が冷害の影響も加わり50年の24万5千俵から56年の15万5千俵に激減している。このような稲作の経済環境の悪化に対しては、Si農協に限らず庄内地域のほとんどの農協が力を入れてきた付加価値の高い自主流通米(庄内ではササニシキが政府米よりも収益面で20%前後のメリットがあるといわれる)の販売拡大だけで対応しきれものではない。また、40年代後半から稲作経営のプラスアルファ部門として組合員農家に増えていた養豚も、50年代に入って価格低迷の影響を受け、最大飼養時55年の7,439頭から57年には一挙に4,564頭までに急減し、以後大型負債農家の続出とともに伸び悩んでいる。そして、組合員の農業経営経済の悪化は、「迂回的収益構造」を通してそのまま農協の他の購買事業や貯金の伸びの停滞となって農協経営全般に波及している。Si農協では事業総利益の伸びが51年頃から急速に低下しはじめ、蹶行的な変動はあるものの平均してみれば実質的なゼロ成長が続いているといえる(前出、図4-11参照)。

このような事業停滞の一方で人件費は上昇し続けており、50年から54年にかけては16.4%の、54から58年には2.3%の伸び率と近年経営の悪化を反映して人件費上昇の抑制が見られるものの、マイナスの事業総利益の伸び率をさらに下回るほどには至っていない。そのため、当期利益は前掲図4-11のように52年をピークとして著しく減少し、56年には1.3%の伸びにとどまっている。また、農業関連事業部門の停滞は相対的に信用・共済事業の比重を増すことになって(50年35.5%、54年46.5%、58年55.0%…事業総利益での寄与率)、表面的には信用・共済型の類型に近づいているように見える。しかし、それは後述のT農協(信用・共済型)のように信用・共済事業の特に高い伸びによって生じているわ

けではない。

このようなSi農協にみられる低経済成長下の農業不振による農協経営の悪化傾向は、米単作型あるいは純農村農協型一般に共通している現象である。従って、これらの農村農協では構造的な経営危機下にあるかその可能性を強くはらんでおり、そのため、経営の合理化とともに新しい経営展開の対応にいま迫られているのである。

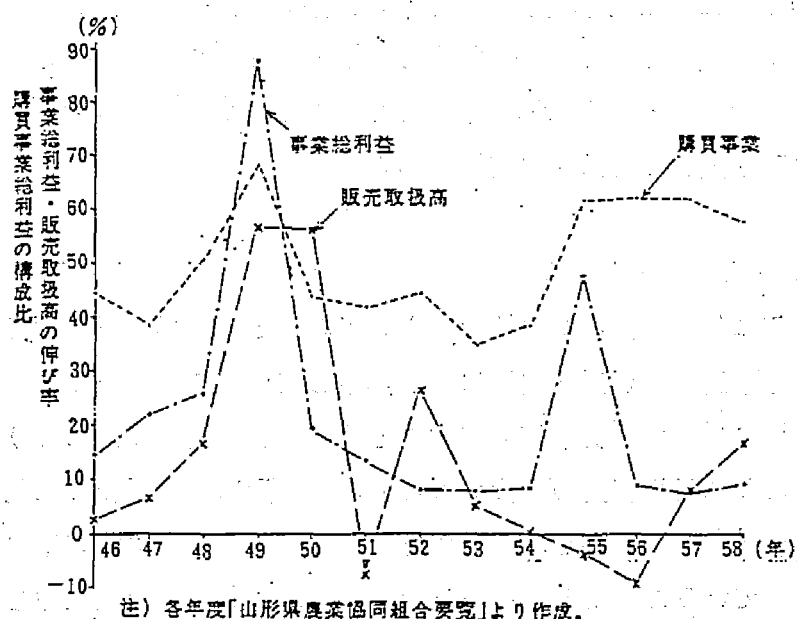
ところで、その経営展開の方向としては、「民主的農協」論が想定しているような農協主導による地域農業振興政策や、あるいは地域協同組合化の展開として非農業部門の新規事業への進出・拡大が考えられる。Si農協がとった経営政策は後者の方向であった。57年度に事業総利益の伸び率が一時的に上昇しているが(前出、図4-11参照)、これはその年に約2億円を投資して建設したAコープ(農協スーパー)の売上実績によるものである。このような生活部門拡大の先進的事例が次に取り上げるSo農協(生活購買型)である。

生活購買型 — So農協 —

So農協は庄内平野でも海岸に近い砂丘地帯にあり、また人口約10万のS市郊外にある農協である。砂丘地帯を反映して柿・メロン・イチゴなどの果樹・そさい作と稲作の複合経営農家が多い。その特徴は農協の販売事業(手数料収入)構成に表われており、青果物が62.2%と米の34.8%を大きく上回っている。

Si農協と同様に販売取扱高が事業総利益の伸びとほぼ一致して推移しており(図4-12を参照)、組合員の農業生産(販売高)が農協経営を究極的に規定しているとみてよい。そして、50年代に入り農業生産が停滞しているのだが、そのことは図4-12の販売取扱高の動向でその伸び率の著しい減少傾向が間接的に示している。その意味ではSi農協と似た経営事情にあるといえよう。但し、ここで注目すべき点は、販売高が55年前後にマイナスの伸び率を示しているのに、事業総利益が55年には50%に近づく高い伸び率を示していること、40%を割っていた購買事業の総利益構成比が55年には60%以上までに回復し以後その水準を保っていることである。このことから、55年頃以後の農協経営は組合員の農業生産(販売高)の動向とは一応無関係に展開しているようにみえる。

図4-12 S○農協(生活購買型)の経営展開



その大きな要因は、53年に生活店舗(総売場面積545m²)を新設したことにある。開店以後順調な売り上げをみせ(54年の売上高伸び率28.9%、55年は17.8%)、55年度にはその店舗部門だけですでに農協事業総利益の32.5%、純損益の37.3%を占めるに至る。そして現在では農業関連事業部門の不振をカバーする貴重な黒字部門の一つになっている。

ところで、この生活店舗はS市中心部近くに位置しているのだが、その付近に住宅団地ができたことを契機に、当初から買外利用を目的として設置されたといわれる。事実、その利用客の大半は農業とは無関係の外部から移ってきた新住民によって占められている。以上のことから、S○農協は農業関連事業部門の停滞による農協経営の悪化に対して、非組合員の地域住民を主に対象とした生活購買事業の拡大にその対応を見出したといえよう。現在、庄内地域にはAコープチェーン参加農協が14農協(店舗数では16)あり⁵、庄内の総農協数19を考慮するとかなり高い所有率になる。これらの所有農協もおおよそS○農協と同じような経営展開をしているとみてよい。

このように、経営規模の大きい農家が存在する庄内地域でも、稲作を中心とする農業生産の不振による農協経営の悪化から、生活購買型への脱皮を志向し地域組合化の傾向を強めている農協が増大してきているのである。しかし、すべての農村農協がこのような展開形態を見せているわけではない。もう一つの展開方向が次に取り上げる信用・共済型である。

信用・共済型 — T 農協 —

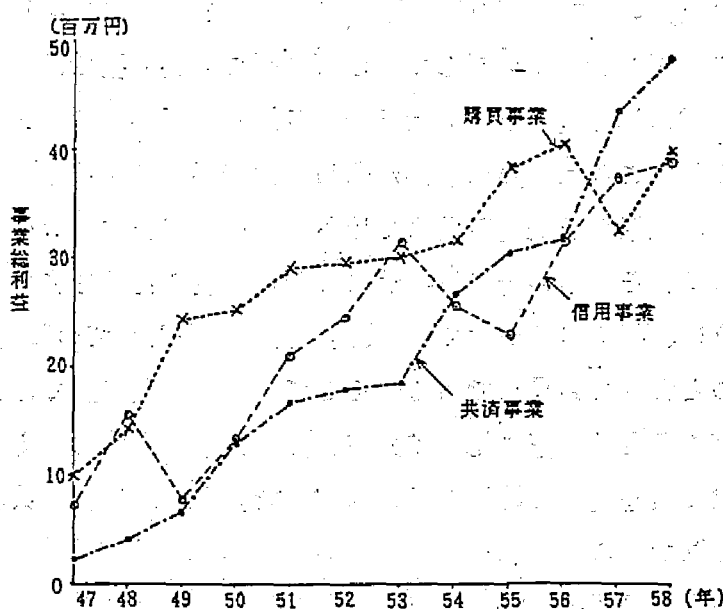
いま、福島を例に信用・共済型の地域性を見てみると、まず、東北新幹線および東北高速自動車道などが通る地域に一部集中していることが分かる。従って、これらの地域の農協では交通網の整備など地域開発の波及効果により農地転用売却代金等による信用事業の肥大によってこの類型に形態転換した例が少なくないものと思われる。しかし、それ以上に信用・共済型は山村地帯の農協にも数多く出現しているのである。その意味では信用・共済型は地域性を越えて普遍的に展開しているといえよう。

ところで、信用・共済型の類型には二つのタイプがある。第1のタイプは、Si農協の例で指摘したように、農業関連事業部門の停滞により結果的に信用・共済事業のウェイトが増している農協である。第2のタイプは信用・共済事業それ自体の高い伸びによってこの類型に転換した農協である。ここでは、その後者の例をT農協(福島県)で簡単に見てみよう。

T農協のあるI市は人口約35万の広域都市である。但し、当該農協は市郊外の山間地域の稲単作地帯にある職員25人の小規模農協である。そのため、販売事業では米が手数料収入構成で84.5%を占めている。従って、Si農協と同様50年代の前半頃までは米作農業に依存した農協経営であり、購買事業がおおよそ56年までは事業総利益で最も高い割合を占めていたように(図4-13を参照)、典型的な米単作型農協であった。それが水田再編の影響などで53年の3億7千万円の販売高をピークに以後農業生産は低迷し、一時は2億6千万円まで落ち込み58年ではようやく3億3千万円までに回復しているという状況にある。このような農業関連事業部門の不振に加えて、53年頃まで高い伸びを示していた信用事業もそれ以後の利権の縮小からその事業総利益の伸びは緩やかになってきて

いる。その一方で、従来より一定して高い伸びを見せているのが共済事業である。現在では、信用・購買を抜いて事業総利益で最も高い割合(35.2%)を占めている。そのため、最近の購買事業の低迷と54年以後の信用事業の収益性低下基調のもとで、共済事業は農協経営収支を支える重要な部門になっている。

図4-13 T農協(信用・共済型)の経営展開



注) 各年度「福島県農協同組合要覧」より作成。

このように、かつて純農村農協型であったT農協は、低成長下の農業生産の不振による農協経営の悪化に、信用・共済事業とりわけ近年では後者の高い伸長によって対応する過程で、信用・共済型の類型に移行したのであった。第2のタイプに属する他の農協もおおよそこのような経過をたどってきている。但し、T農協のように共済が信用事業を事業総利益で上回る例はまだ少ないのであるが、農村農協一般において共済事業の比重が増しているという傾向からみればSi農協はその典型といえることができる⁶。

ところで、信用・共済型のなかには、いわゆる都市農協の典型形態である信

用単営型に含まれる農協も若干存在する。しかし、一般の信用・共済型は貯貸率が相対的に高く、信用事業に比して共済事業のウェイトが高いなどの点で都市農協の信用単営型とは違った特徴を持つ。例えば、京都の信用単営型27農協のうち貯貸率が30%を越えているのは6農協(22.2%)しかいないが、山形の信用・共済型の場合では、10農協のうち1農協を除いてすべて30%以上である(平均では50.9%になる)。その点で見れば農村農協の信用・共済型は都市農協の相互金融型に相当する。

また、信用単営型に属する京都の農協の事業総利益構成比(平均)が信用事業で58.0%、共済事業で20.8%に対して、山形の信用・共済型ではそれぞれ45.8、19.6%であり、信用単営型の農協ではその規定通り信用事業のウェイトが特に高いことが分かる。これは、農村農協が信用・共済事業の比重を強めてきているとはいっても、低経済成長期直前まではおしなべて純農村農協型の農協であったことを反映して、その他の経済事業がまだ一定程度の比重を占めているからである。この点は、都市農協がすでに“農業”協同組合としての職能性を全く喪失しているのと大きな相異点である。そして、信用・共済型では信用事業との相対でいえば、信用単営型に比べて共済事業の比重は高いといえる。このことは、農村農協の類型化のさい“信用単営型”の代わりに“信用・共済型”の類型を設定した所以である。

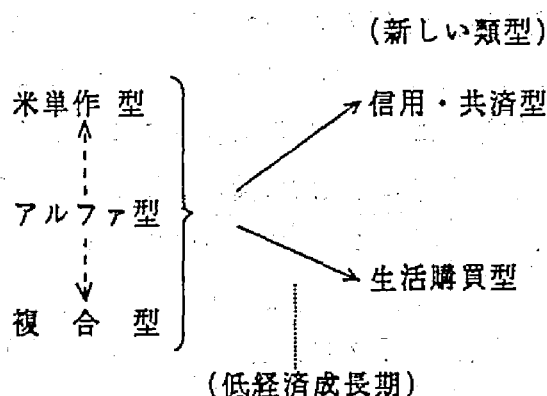
以上のことから、信用・共済型と規定しても、都市農協のようにかつての農村農協に不可逆的な類型とは違って、農業経済環境および金融環境の条件変化によっては容易にもとの形態＝純農村農協型に回帰する可能性をはらんでいる類型農協として見る必要がある。

(3) 展開の諸形態

以上のように、低経済成長期に入り農業地帯的地域経済を背景とする農村農協でも、純農村農協型としてとどまっている農協の一方で生活購買型や信用・共済型のいわゆる地域組合化が進んできているのである。その直接的な背景は、特に50年代後半からの農業生産の全般的不振にもとづく農協経営収支の悪化にあった。従って、現在の農業経済条件のもとでは、信用・共済型と生活購買型

の2類型に農村農協の分化が今後も進んでいくと予想される。いま、低経済成長下の農村農協の展開形態を簡潔に整理して図式化すれば図4-14のようになる。

図4-14 農村農協の展開形態



このように、「民主的農協」論が農村農協の展望として想定しているような「複合型」農協は、低経済成長下においてその存立は困難になってきており、実態としてもその類型は減少しつつあるのである。しかしその一方で、低経済成長下で表れている新しい類型の農村農協は、都市農協のそれとは違ってかつての農村農協に不可逆的なものではなく、社会経済的条件・農業構造の変化によっては農村農協としての形態が強化・維持される可能性をまだ持っているのである。農村農協の地域組合化傾向は、一方でこのような潜在性を保持しているものとでの現象であることに着目すべきである。

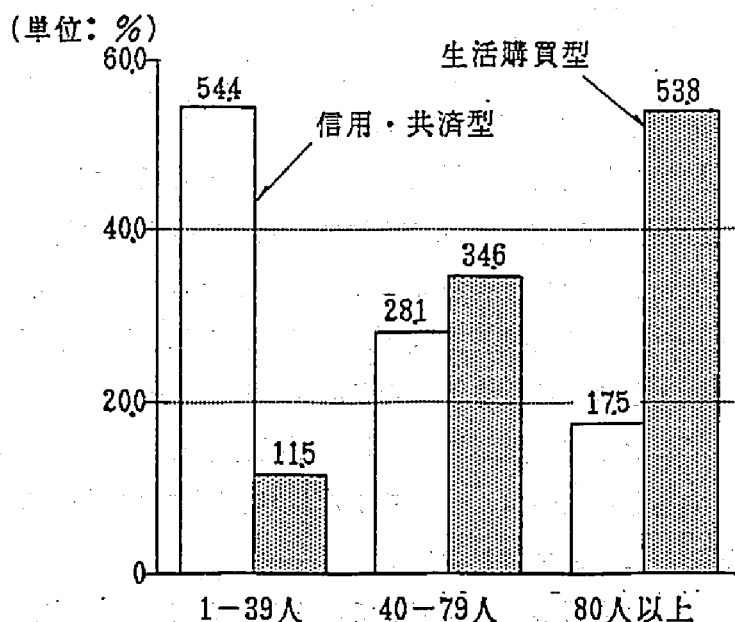
ところで、農村農協の展開形態を規定している農業経済あるいは社会経済的条件は、生活購買型、信用・共済型というその二種の展開形態への方角までも規定するものではない。そこで次に、このような展開形態に対する経営構造的な規定要因に着目して、それがもつ展開形態との関係を明らかにしてみよう。

4. 展開形態規定要因としての経営構造

(1) 経営規模と展開形態

いま、図4-15で生活購買型と信用・共済型の職員数規模別の割合を見てみよう。まず、信用・共済型ではその類型農協のうち、職員40人未満の小規模農協が全体の半数以上を占めている。それに対し80人以上の大規模農協の割合は17.5%である。また、生活購買型では80人以上の大規模農協が逆にその半数以上を占め、40人未満の小規模農協は全体の11.5%を占めているにすぎない。このように、信用・共済型は相対的に小規模農協に多いのに対し、生活購買型は大規模農協であるという規模と類型に対照的な関係が見られる。それはまた、表4-10で長野について見た場合も同様に指摘できるのである。

図4-15 職員数規模別の各類型割合(山形・福島)



注 1) 各県の「58年度 農業協同組合要覧」より作成。

2) 割合は、山形と福島の各類型を合計した値で求めている。

なお、各類型の農協数は信用・共済型が57、生活購買型が26になる。

このような特徴は、各類型の事業形態の性格から生じているように思われる。信用・共済型の場合では、信用・共済事業の展開(伸び)は主に資金の吸収機能

に依存している。ところで、農村地帯では農協が小規模であるほど、混住化と組合員の異質化が極度に進んでいる都市農協とは違って、農協と組合員との密着性は高いといえるのだが、それは、特に資金吸収面で組合員に対する農協の事業推進にとって有利に作用する。そのうえ、貯金および共済の事業推進は、農村地帯では都市に比べて金融市場の競争条件はまだ緩やかであることから、

表4-10 生活購買型、信用・共済型の規模別構成

(長野)

類 規 型 \ 模		0 ~ 39人	40 ~ 79人	80 ~ 149人	150人 以上	合 計
生 活 購 買	実 数	14	14	15	19	62
	%	36.8	40.0	50.0	79.2	48.8
信 用 共 済	実 数	6	3	2	—	11
	%	15.8	8.6	6.7	—	8.7
そ の 他	実 数	8	18	13	5	54
	%	21.1	51.4	43.3	20.8	42.5
合 計	実 数	38	35	30	24	127
	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

注) 57年度「長野県農業協同組合要覧」

より作成。

年数回の役職員による集中推進や組織的推進のみに依存してでもまだ十分な成果が期待でき、敢えて恒常的な担当職員あるいは専任外務員を設ける必要性は弱いといえよう(例えば、先のT農協では共済事業が各部門のなかで最も高い比重を占めているのだが、共済担当職員は僅か1名にすぎない)⁷。従って、小規模でも事業の高い伸びと収益性を実現させる可能性があるのである。

それに対して生活購買型では、その中心的位置を占める生活店舗(Aコープ)の運営には、多額の投資と新規職員の雇用などにより大きな危険負担を背負うことになる。従って、生活店舗を主とした生活購買事業の展開は、投資能力・危険負担能力・経営管理能力などの諸条件から一その条件は、連合会の補完機能の実現いかんによって単協にとって必ずしも絶対的ではないのだが一それらを一応具備している大規模農協に制約されることになると思われる。

以上のように、経営規模が各類型の事業形態の特質を通して、低経済成長下の農村農協の展開方向を規定していると考えられる。

(2) 経営構造と相互金融の展開(貯貸率)

ところで、農村農協の信用事業における一般的特徴として、都市農協に比べて貯貸率が高いのだが、いま、さらに農村農協における各類型の貯貸率の特徴を表4-11で見よう。

まず、貯貸率50%未満では信用・共済型が6割と最も高いのだが、純農村農協型でも特に複合型の場合、貯貸率の低い農協が顕著に多い。それに対し米単作型では貯貸率70%以上層が64.6%と貯貸率はおしなべて高いという特徴がみられる。この背景には、例として取り上げた山形県内においては、稲作農家の経営規模が比較的大きい上に、農機具等生産資材購入のための資金需要が、果樹作・野菜作経営農家より稲作経営農家のほうが高いという経営形態上の要因がある。従って、このような各類型の貯貸率の差異は、各類型農協がその経営基盤とする組合員農業経営・農業構造の特質によって生じていると理解できる。

ところで、ここでさらに稲単作型農協について、貯貸率の職員数規模別格差を前掲表4-11で見ると、50人未満の小規模層は貯貸率の低い農協が多く、逆に大規模農協は一般に貯貸率が高いという特徴が見られる。このような貯貸

率の規模間格差は、都市農協の信用単営型における系統依存型と自主運用型の
 違いで見られたように、稲単作型においても経営規模による資金運用能力の規
 定性が働いて生じていると見てよいであろう。また、表には示していないが、
 一般に貯貸率の高い農協は、その資金需要に対応するため信連からの借入金
 が大きい。従って、大規模農協は一般に借入金依存的な財務構造を形成している
 という経営構造的特徴も併せ持っている。

表4-11 類型別・規模別の貯貸率(山形)

(58年度)						
／	貯貸率	50%	50～	70～	100%	合 計
／	類型／	未満	70	100	以上	
実 数	米 単作	3	8	14	6	31
	アルファ	1	7	2	—	10
	複 合	9	5	2	—	16
	信用共済	6	3	—	1	10
割 合	米 単作	9.6	25.8	45.2	19.4	100.0
	アルファ	10.0	70.0	20.0	—	100.0
	複 合	56.3	31.3	12.4	—	100.0
	信用共済	60.0	30.0	—	10.0	100.0
米 単 作 型 %	職員					
	50人未満	33.3	44.5	—	22.2	100.0
	50～99人	—	12.5	75.0	12.5	100.0
	百人以上	—	21.4	57.1	21.5	100.0

注1) 生活購買型は前掲表4-7の「純農村農協型」
 の手数料収入のみの規定によって各「純農村
 農協型」のいずれかに帰属させた。

2) 資料は、「58年度山形県農業協同組合要覧」
 による。

以上のように、農村農協の信用事業に限定して着目した場合、その一般的特徴は農業構造の違いを反映しながらも、さらに詳しくその展開を見てみると、そこでの多様性には経営規模・財務構造という経営構造的諸要因も規定的に働いていることが分かるのである。

5. むすび — 農村農協の展望 —

以上これまでの分析から、農村地帯の農協では低経済成長と農業経済環境の悪化という社会経済的条件により、信用・共済型、生活購買型という新しい展開形態が生じていることが分かった。しかし、その一般的条件は展開の方向までもすべて規定しているのではなく、経営内部の経営構造的諸要因もその展開の多様性に関しては一定程度の規定性を持っているのである。このことから、「民主的農協」論が着目する農協の主体性は、農村農協の一般的展開を規定しているこれら社会経済的・経営構造的諸要因の制約との関連において捉えられるべきであろう。他方、地域組合化論のように社会的経済条件の地域的普遍性から、都市農協の地域組合化と農村農協のそれとを同一なものとしてみることはできない。後者の地域組合化は、あくまでも農村農協としての経営経済的性格を一方で保持しているもとでの現象であり、「農協」としての職能性を全く喪失した都市農協とはその性格が違うものとして見るべきであろう。

最後に、農村農協の展望に触れて本節のむすびとしたい。

まず、近年農村地域でも金融市場をめぐる競争が激しくなっており、例えば、山形県では農家預貯金に占める農協のシェアは、45年には72.4%であったのがそれ以後低下しつづけ、52年には54.3%、57年には48.6%ともはや5割を切ってきている。特に、農協シェアの減少傾向は規模階層別に見れば下層農家・兼業農家ほど顕著である⁹。同じような傾向は共済事業についても指摘できる。このような事態に対して、従来やや安定的に事業を伸ばしてきた信用・共済型（小規模農協）の経営は、今後金融自由化の傾向が強まるにつれていっそう厳しい状況に追い込まれると予想される。従って、農村地帯の農協であっても金融機能の強化が課題になろう。具体的には、機械化投資（CD・ATM・の設置、POSの

導入等)、専任外務員の配置などによる資金吸収機能の強化をはじめ、また、近年の農家資金需要の低迷とその一方で不良債権の増大や高収益還元を可能にしていた連合会の融資能力の低下などにより、単協独自の融資体制の整備も必要であろう。その場合、その前提条件として地域市場の拡大(利用者としての組合員の増大)や資金・人材面などでの高い経営能力が要求されるため、小規模経営のままでは限界がある。従って、都市農協の系統依存型の場合と同様に合併等による規模拡大が小規模農協の信用・共済型にとって大きな課題になってくると思われる⁹⁾。そのことは端的に、前述の稲単作型において規模と貯貸率に正の相関があるという事実からもある程度いえる。

また、生活購買型は店舗購買事業の拡大を図ってきたのであるが、その一方で農村農協としての性格から、各種施設経営をはじめ多様な事業を行なっている。このような従来とは全く異質な事業分野への進出は、その事業部門自体の運営管理とともに、多様な事業を抱えた農協経営全体の経営管理をめぐって新しい問題を生じさせている。一般に、店舗部門経営は設立当初のねらいに反して赤字経営であり、むしろ農協経営全体の収支を悪化させている場合が少なくない。山形県庄内の農協で、先に生活購買型の事例として取り上げたS○農協を含めて、店舗部門で黒字を出している農協は(純損益で)僅か3農協しかいないという(57年当時)¹⁰⁾。また、事業の多様化と並行して進んでいる組合員の多様化によって、従来の米(米単作型の場合)を基準とした画一的な分配(配当・手数料率などを通して)・負担(増資・賦課金など)方式と応益原則とが乖離してきており、その適正な基準とともに新しい分配・負担方式が求められてきているといえよう。このように、新規事業部門の管理とともに、事業の多様化(経営の多角化)―それは農村農協の経営構造に部分的変質を伴うものであるが―に即応した新しい経営管理方式が、いまの農村農協において課題となっているように思われる。この点については、改めて次の第5章で詳しく検討していきたい。

1) 詳しくは、斎藤仁「農協の地域協同組合化論について」『協同組合研究』、1巻2号(1982)、鈴木博「准組合員問題と地域協同組合論」、同編著「農協の准組合員

問題」全国協同出版、1983を参照されたい。

2) 詳しくは、太田原高昭「農協をめぐる理論的諸問題」『農業協同組合』、24巻1号(1978)を参照。

3) 詳しくは、奥村一雄「高度成長下の農協の性格変化」『農業協同組合』、24巻6～8号(1978)を参照。

4) また、複合型農協のこのような規定では、畜産・果樹作・そさい作に特化している地帯の農協として、いわゆる専門農協的な総合農協もこの類型に含まれてしまう。その意味では、「複合型」という用語(呼称)は不正確であるが、専門農協的な総合農協の類型は全国的にみればあい少ないと仮定した。

5) Aコープチェーン加盟店(Aコープ)は最低次の条件を備えている。

〈1〉専任支店長がいる。

〈2〉部門別経営管理を実施している。

〈3〉生鮮三品を取り扱っている。

〈4〉売り場面積が50坪以上である。

6) 共済事業総利益の伸び率は、単に事業量の増大によってだけではなく、共済事業収支の操作(具体的には、経営者自由裁量余地の大きい共済付加収入の経費配分比率)によってももたらされうる。特に、近年の信用事業の収益性低下によって共済事業の寄与率が増してきているのだが、それは、このような「操作」によって生じている例の農協が少なくないといわれる。詳しくは、全国農協共済連「農協の共済部門の適正収支に関する調査報告書」、1983を参照されたい。

7) なお、共済事業に関してであるが、小規模農協の事業推進方式が主として役職員および組織的集中(一斉)推進であるという実態については、「第2章 農協実態調査における共済事業の個別的問題点」、前出「農協の共済部門の適正収支に関する調査報告書」を参照されたい。

8) 57年度(山形県)で、2.0ha以上の農家預貯金に占める農協シェアは72.1%と高いが、0.5ha未満の農家では22.1%と著しく低くなり規模間で大きな格差がある。

9) 例えば、山形県内でCDあるいはATMを設置している21農協のうち、15農協は

職員100人以上の大規模農協であるのに対し、職員30人未満の小規模農協は僅か1農協である(1985年3月現在)。このように機械化投資には規模間格差が明瞭にみられる。

- 10) 山形県全農協平均の店舗部門の純損益寄与率は、55年 $\Delta 30.7\%$ 、56年 $\Delta 34.0\%$ 、57年 $\Delta 25.9\%$ 、58年 $\Delta 21.0\%$ と恒常的にマイナスでその割合も大きい。

第5章 農協経営構造の変化と経営管理

—「タテ割り」部門別経営管理の成立を中心に—

第1節 はじめに

戦後我が国総合農協は、食管制度に依拠した米麦の集荷業務を中心とするいわば米麦専門的農協から出発した。そして昭和30年代に入り、都市の一部の農協では信用事業に極度に傾斜する傾向も現れてきたのだが、その一方で農村地帯の農協では、野菜・果樹作、畜産等のいわゆる成長作目の展開や、40年代半ば以降は生活購買などの非農業関連の事業への進出などが見られた。特に低経済成長期に入っては、第4章第2節で明らかにしたように生活購買型の出現・増大に象徴されるような農村農協の地域組合化傾向が強まってきている。そのため現在では、総合農協経営は著しく多角化してきているのである。

このような農協経営の多角化(あるいは事業の多様化)は、農協の経営構造的変質(特に、所有主体の多様化・異質化・階層間格差等)を伴いながら生じているのだが、伝統的農協経営形態に即応していた従来の農協経営管理にどのような変質をもたらしてきているのであろうか。

ところで、農協経営管理の変質という問題については、いわゆる「タテ割り」経営方式の導入・展開をめぐる議論のなかで主に取り上げられてきた。一般に、「タテ割り(組織)」とは経営組織の形態に着目した俗語であり、作目別に「生産から販売までの一貫した事業遂行の責任を持つ一つの単位組織」で構成された総合農協の経営組織として呼ばれている。その特徴は、独立した管理責任単位のもとでヨコ(販売・購買・指導等)の諸事業(および組合員経営経済)を作目別に調整・統合するところにあると言われている。

このような農協経営の「タテ割り」化は、40年代前半に広域合併により出現してきた大規模農協の管理・運営方式として、あるいは「営農団地」と結びついた農協経営のあり方をめぐって主に議論されてきた。そこには、農協経営管理問題を農協の経営構造的変質との相互関係において捉えようとする姿勢がみられ

る。しかし、これらの議論は一般に農協経営の「あるべき」議論にとどまっており、現実の「タテ割り」経営展開の意義をめぐっても「経営主義」あるいは組合員の立場での経営管理方式かという農協の主体性に結び付けて理解される傾向が強かった。第2章で指摘したように農協の主体性はその土台＝経営構造から全く自由でありえないとすれば、「タテ割り」経営の意義もまずその経営構造との関連で実証的に明らかにされるべきであろう。

本章では、農協の経営構造的変質に伴う農協経営管理問題を「タテ割り」経営の展開過程に着目して明らかにし、併せて総合農協における「タテ割り」経営の意義と課題を考察したい。

ところで、従来「タテ割り」経営の概念規定では現象的次元での把握にとどまっており、その実態を捉えようとするさいにその徴標をめぐって混乱やあい昧さが生じているので改めて詳しく検討しておきたい。

まず、「タテ割り」経営組織とは、一般企業でいえば、職能的業務(販売・購買・生産等)の製品別部門への統合と、その分権化を特徴とする「製品別事業部制」に照応する。そこで、分権化の概念を拡張して考えれば、単なる販売と指導が結びついただけの作目別部門から、常規的な業務についてはすべて委譲された作目別事業部制、さらには専門的協同組合をも含めて考えることができよう。また、分権化は経営管理機能の当該部門への委譲であるが、逆にその部門からみれば、当該部門が経営体として成立していく過程としても捉えられる。このような視点に従えば、「タテ割り」化は単なる経営組織の形態上の変化というより、部門経営ないし「部門別経営管理」の展開としてみることができる。その場合、部門別経営管理展開の質的段階を内部で規定するのは部門経営目標＝部門別利益概念ということになる。従って、部門別経営管理展開の実態を捉えようとするとき、「タテ割り」経営組織と合わせて作目別の部門別純損益計算の制度化に着目する必要がある。

以下、このような「タテ割り」経営概念にもとづいて、低経済成長下における農協経営管理の特質を農協経営構造との規定関係において明らかにしてみよう。

第2節 「タテ割り」部門別経営管理の展開

—山形県・庄内地域農協の場合—

既述の概念規定に従えば「タテ割り」部門別経営管理の実態は部門別純利益概念で捉えなければならないが、さしあたって、経営組織の形態でその実態を推測してみよう。そこでいま、山形県内67農協のうち32農協を取り上げ、その経営組織の実態を調べた結果、次の通りであった(57年現在、数字は農協数)²。

- 〈1〉 指導部門が独立している農協…………… 5
- 〈2〉 作目別部門(販売+指導)が独立している農協…………… 22
- 〈3〉 作目別部門(販売+指導+購買)が独立している農協…………… 3
- 〈4〉 その他(部門が明確に分化していない小規模農協)…………… 2

この調査結果によれば、指導部門が独立しているいわゆる「ヨコ割り」組織と思われる農協は調査農協全体の15.6%にすぎず、他の多くの農協は「タテ割り」化を指向しているといえよう。しかし、その内訳をみると、販売と指導のみが結び付いた不完全な「タテ割り」組織がほとんどで(68.8%)、厳密な意味で「タテ割り」に該当するのは3農協しか存在しない。このうち、庄内地域19農協については、16農協が「タテ割り」組織であるが、そのほとんどは40年から46年にかけての合併を機会に成立したものである。

次に、庄内地域農協を対象として部門別利益概念でその実態を捉えてみよう。ところで、部門別経営目標としての利益概念は、単に年度末決算の段階での部門別損益計算の有無からのみでなく、さらに部門別利益計画の策定とその実施・実績把握・検討という部門別のマネジメントサイクルで捉えなければならない。そこで、このような徴標も考慮して質問事項を設定し、庄内地域19農協について調査した結果は次のとおりである(数字は農協数)³。

- 〈1〉 部門別の利益計画をどの利益概念⁴まで立てるか
 - イ) 事業総利益まで…………… 14
 - ロ) 事業利益まで…………… 5
 - 1) 「ヨコ割り」部門別…………… 1
 - 2) 「タテ割り」部門別…………… 4

- ハ) 純損益まで…………… なし
- 〈2〉 仮決算で部門別損益を算出する農協について
 - イ) 事業利益まで…………… なし
 - ロ) 純損益まで…………… 2
 - 1) 「ヨコ割り」部門別…………… 1 (半期ごと)
 - 2) 「タテ割り」部門別…………… 1 (四半期ごと)
- 〈3〉 本決算で作目別純損益まで算出する農協…………… 5
 - F 農協… 販売を「農産」と「畜産」部門に分けて設定(44年から)
 - K 農協… 販売・購買をそれぞれ「農産」と「畜産」部門に統合して
設定(47年から)
 - T 農協… 販売・購買・利用を統合しそれぞれ「農産」と「畜産」部
門として設定(56年から暫定的に実施)
 - A 農協… T 農協と同じ(46年から)
 - S 農協… 販売・購買・利用を統合しそれぞれ「米穀」と「園芸」部
門として設定(57年から)

以上の結果から判断すると、「タテ割り」部門別純損益を把握しているという意味で、少なくとも部門経営目標の成立を指摘できるのがF・K・T・A・S農協である。そのうち、事業利益までであるが部門別の利益計画を立てていることで本来の部門別経営管理が展開しているといえるのはF農協を除いた4農協である。さらに年度内での定期的な実績検討の実施や当該部門に統合される事業の領域をも考慮すると、「タテ割り」部門別経営管理が最も進んでいるのはA農協ということになる。

これら5つの農協は、44～47年頃から実施した3農協と、最近(56・57年)になって実施しはじめた2農協に分類できるが、前者は合併を契機としており(但し、A農協は合併してから4年後)、後者は後に述べるような経営危機を背景としているという特徴がある。そこで、部門別経営管理が庄内地域では最も進んでいるA農協を典型事例として取り上げ、そこでの農協経営管理の展開過程を詳しく検討していくことにしたい。

第3節 A農協における部門別経営管理の展開過程

A農協は、庄内平野のほぼ中央に位置している人口約2万のA町にあり、42年に旧A農協とJ農協の合併によって誕生した。56年現在で正組合員戸数892戸、職員数74名である。事業構成での特色は、販売高に占める米の取扱高が65.8%、肉豚が26.8%と農業部門では米を中心としながらも、プラスアルファ部門としての畜産(養豚)の比重が高いこと、購買事業では総供給高の44.1%を占める店舗購買(日用雑貨品と食料品)が農協主要部門の一つとなっていることにある。このように、農協管内耕地面積の96.5%が水田であるという典型的な稲単作地帯にありながら農協経営は多角的である。

A農協の展開過程を部門別経営管理の展開という視点から捉えれば、合併以後3つの時期に区分することができる。第1期は合併の42年から45年までのいわゆる「ヨコ割り」組織の時代である。米を中心とした事業内容でしかも経営収支が悪化していた時期でもある。第2期は現在の「タテ割り」機構に変わる46年から53年までで、部門別損益計算が実施されるなど部門別経営管理展開の萌芽が見られる。また、合併以来最も高い事業の伸びと収益性を実現するのもこの時期である。第3期は54年から現在までで、事業の停滞基調により経営収支が再び悪化し、部門別経営管理が強化される時期である。以下、この3つの時期に即応してそれぞれの経営構造・経営管理の特質を見ていくことにしたい。

1. 「米専門型」経営構造と「総合的」経営管理

(1) 稲作中心の農家経済と米依存型の農協収益構造

昭和40年時の農家構成を見てみると、専業農家率が50.3%、第二種兼業農家率21.7%とそれ以後に比べてこの時期ではまだ専業的農家が多い。また、農業経営の形態は稲単作経営がほとんどであるが、豚の飼養農家率40.0%、1戸当り飼養頭数4.6頭(40年)と少頭数飼養の養豚が多くの稲作農家に導入されていた。従って、経営規模に格差はあるものの、ほぼ似たような経営形態で農業依存度が大であるという意味では、組合間の農協に対する経済的利害での対立の

可能性はそれ以後に比べて少なかったとみてよいであろう。

組合員の稲作を中心とした農業経営・農家経済の特徴は農協の事業に反映している。表5-1の部門別取扱高構成をみると、販売品取扱高では農産物が86～75%を占め(そのうち米が約99%)、購買事業においても、稲作に関連する生産資材(肥料・農薬・農機具等)が購買総供給高の45～50%ぐらいを占める。また、貯金増加の主要な源泉は、農家経済に占める稲作経営部門の比重から考えて、米の販売代金の貯金への歩留まりであると思われる。以上のことから、この時期における農協諸事業の伸びは主に組合員の米生産高(農協の販売取扱高)によって規定されていたといえよう。

表5-1 部門別販売品・購買品取扱高構成(%)

年 度	販 売 品		購 買 品				
	農 産	畜 産	農 産	畜 産	農機具類	農機外	マーケット
42	85.9	14.1	36.3	41.4	6.6	9.1	6.6
43	84.9	15.1	28.3	33.5	8.5	12.2	17.6
44	77.9	22.1	25.0	31.4	9.2	14.3	20.1
45	74.6	25.4	20.9	32.7	11.6	13.0	21.8
46	67.9	32.1	19.4	29.3	9.9	13.1	28.3
47	68.3	31.7	17.2	27.9	7.9	14.0	33.0
48	68.6	31.4	15.6	31.3	6.3	12.2	34.6
49	68.1	31.9	13.7	29.5	8.2	12.2	36.5
50	63.2	36.8	13.9	24.6	9.0	12.5	40.0
51	72.9	27.1	12.6	21.5	11.7	12.1	42.0
52	73.0	27.0	12.4	20.8	10.8	12.1	43.9
53	74.6	25.4	12.8	19.0	10.4	12.7	45.1
54	76.1	23.9	11.2	19.6	10.2	14.0	45.0
55	73.1	26.9	11.3	22.4	6.5	15.2	44.6
56	67.8	32.2	11.1	23.3	6.0	15.6	44.1

資料 A農協資料より作成。

(注) 「農機外」とはガソリン、自動車、電気器具を含む。

このような事業の性格は収益構造にも反映している。表5-2の部門別事業利益での寄与率をみると、主な収益部門は信用・購買・販売・倉庫部門であり、なかでも信用部門とこの当時の倉庫部門の高い寄与率が特徴的である。ところで、その倉庫部門の収益は端的に米の販売高に依存しているわけだが、信用部門の高収益にしても、高い貯貸率(100%前後)にみられるように、米の販売代金の歩留まりによって生じた貯金を原資として、組合員の稲作経営のための生産資材調達資金が貸し出されるという相互金融を通して実現されていたとみて

よいであろう。従って、この時期における農協経営は、表面的には信用部門に依存してみえるが、それを含めて主要収益部門が究極的には稲作を中心とした農家の米生産高(販売高)に規定されており、本質的には米依存型の収益構造において成立しているといえよう。それはまた、米単作地帯の農村農協の典型として第4章第2節で規定した米単作型農協の特徴でもある。

表5-2 部門別事業利益の寄与率(%)

年度	信用	倉庫	購買	販売	利用	特別会計
42	146.4	58.3	117.5	81.7	△ 1.6	△ 16.8
43	179.3	56.6	113.2	86.3	0.8	△ 15.8
44	182.1	46.2	92.1	53.6	4.9	12.3
45	175.3	41.0	81.0	52.1	2.8	31.5
年度	信用	倉庫	農産	畜産	農機具SC	マーケット
46	134.1	23.5	79.3	△ 0.6	18.0	27.1
47	136.2	10.9	74.1	30.5	20.5	52.6
48	111.8	11.5	114.0	44.8	21.6	95.0
49	123.0	0.3	107.7	38.9	35.1	94.5
50	61.7	13.2	83.9	37.5	18.8	72.6
51	70.3	14.1	70.9	15.9	22.9	57.5
52	86.9	16.5	112.7	29.6	22.6	60.0
53	120.7	8.7	75.1	11.6	18.5	55.3
54	132.4	3.3	64.4	16.5	21.2	71.4
55	185.3	9.8	135.2	33.1	14.1	120.3
56	128.6	0.8	84.2	44.6	12.6	90.9

資料: A農協資料より作成。

注 1) 寄与率は各部門の事業利益を全体の事業利益で除して算出。

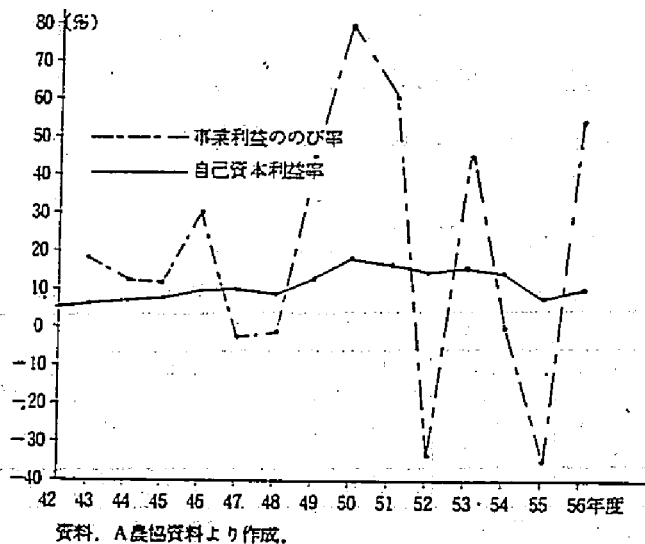
2) 「信用」は共済事業利益を含む。

3) 46年から「タテ割り」部門別損益計算に変わり、「農産」、「畜産」は各事業に関わる購買、販売、利用の事業利益の合計額。

しかし、このような米の取扱いに規定された事業・収益構造のもとでは、44年から始まる減反やそれ以後の米価の据え置き等により米の取扱高が減少し、それが各部門収支の悪化を通じて農協経営に大きな影響を与えてくる。図5-1でこの時期における収益性の動向を事業利益の伸び率、自己資本利益率で見ると、48年頃まで低く推移しており、米依存型収益構造の危機が表れている。その意味で、その後の事業の多様化は組合員経済の変化(兼業の深化・畜産部門の拡大)を背景としながらも、農協自らの積極的な経営危機回避策とも見ら

れるのである。

図5-1 収益性の推移



(2) 借入金依存型の資金調達構造

この時期の資金調達の特徴を表5-3で見ると、右側の「固定資金比率」で経済借入金の比率が、左側の「資金調達の動向」では経済資金のプラスの値がそれ以後の時期に比べて特に大きいのが分かる。これは、直接的には固定資産取得が当時の経済借入金の大部分を占める設備借入金に依存せざるを得なかったことによるものである。その意味で、47年頃までの資金調達構造は借入金依存型として特徴づけられる。

資金運用面でのその主な背景は、合併した42年の新事務所建設(総工費9千8百万円)による固定比率の悪化にあった。そのため、毎年9百万円、6ヶ年で5千4百万円の増資計画が立てられることになる。

ところで、増資の一部は一般にその年度の配当金を出資金に振り替えることによって行なわれる。その方法は組合員の負担意識を抑え増資を容易にさせる効果を持つ。従って、当該年度の配当額が大きければその年度の増資計画は極めて容易に達成されるとみてよい。しかし、48年頃までは収益性は低い水準にあり、出資配当は長らく2%に低く抑えられ、特別配当も充分にできない経営状況にあった。そのため、一挙に借入金をなくすまでの増資は組合員負担の面

から困難であったと思われる。

借入金依存のもう一つの要因は、農家の米の販売高の減少に伴う貯金の伸びの低下と貸付金の増大により、結果的に信用事業資金の他事業への内部運用が減少したことにある。従って、42年の新事務所建設を主要因としながらも、米の販売高の減少が信用内部運用資金の減少と低収益性による増資の困難性を引き起こし、その結果として、長期にわたり借入金に依存せざるをえない資金調達構造を作り出したといえる。

表5-3 資金調達・固定資金の動向および固定比率の推移

年 度	資金調達の動向 (%)				固定資金比率 (%)			固定比率 (%)
	信 用	共 済	経 済	固 定	(経済借入金)	引当金	出資金	
42	1.2	0.3	6.9	△ 8.4	7.4	1.1	5.8	37.2
43	△ 0.1	0.3	6.1	△ 6.3	6.7	1.2	6.3	44.4
44	△ 0.4	0.3	4.2	△ 4.1	5.3	1.5	5.9	50.0
45	△ 0.6	0.2	3.0	△ 2.6	3.4	1.6	4.7	51.1
46	0.7	0.3	0.2	△ 1.2	2.8	2.0	4.6	56.0
47	1.1	0.2	0.0	△ 1.3	2.3	2.1	4.5	54.7
48	3.9	0.2	△ 1.2	△ 2.9	1.0	1.9	3.6	41.6
49	3.6	0.3	△ 1.8	△ 2.1	1.3	2.1	3.3	42.5
50	4.4	0.2	△ 3.7	△ 0.9	0.9	2.3	3.1	46.5
51	4.3	0.4	△ 0.8	△ 3.9	0.8	2.6	3.0	31.7
52	5.7	0.3	△ 2.9	△ 3.1	0.3	2.8	3.0	33.7
53	5.9	0.4	△ 4.5	△ 1.8	0.3	3.4	3.4	39.6
54	△ 0.1	0.4	△ 0.4	0.1	0.5	3.7	3.5	49.4
55	0.7	0.4	△ 1.6	0.5	0.6	3.5	3.4	54.7
56	0.1	0.5	△ 1.9	1.3	0.7	3.7	3.7	60.8

資料：A農協資料から作成。

注1)「資金調達の動向」の数値は、各年度末貸借対照表における各資金部門の負債(調達資金)から資産(運用資金)を引いた値を、当該年度の総資産または負債・資本で割したもの。資金の流れを捉えるには少なくとも資金運用表で見なければならぬが、資料の制約上、便宜的に作成してみた。これでもおよその傾向はつかまえられる。

2)「調達資金の動向」のなかの「固定資金」には経済借入金は含まれていない。

3)「固定資金比率」とは、各年度末負債・資本総額に占める引当金・出資金の比率。

4) 47年頃までの「経済借入金」は設備借入金がほとんどを占め、それ以後は経済連からの預託家賃代が主となる。

5) 各年度「A農協総会資料」より作成。

また、この時期の農協の主要施設は米倉庫および農機具整備工場ぐらいである。その意味で、この時期におけるA農協の経営構造は、農協の所有関係においては組合員(所有主体)がやや同質的な利害関係で結ばれた稲作経営農家であったこと、その組合員農業経営(稲作生産)に規定されて借入金依存型の財務構造が成立していたこと、主要施設(固定資本)や職員(労働)が農家の米生産に関連する事業に投入されていたこと等から、いわば「米専門(農協)型」経営構造として特徴づけることができる。そして、このような経営構造が、上述の資金調達構造および収益構造を内部で規定していたのであった。

(3) 「総合的」経営管理の展開

次に、「米専門型」経営構造によって規定された経営管理の特徴を、毎年度の利益計画の作成過程において見てみよう。

当時の利益計画では、まず管理部において固定的経費である総事業管理費(そのうち人件費が70~80%を占める)に2%の出資配当および若干の特別配当・内部留保分を加えて総支出額が求められる。他方、各部門では隣接農協の手数料率および当該年度の事業量の伸びを考慮して収入(事業総利益)計画を立てる。両者の収支の調整は(一般に収入に対して支出が大きい)、おおよそ、各事業量の再検討→特別配当の見直し→諸経費の抑制→手数料(率)・賦課金の変更等の過程で行なわれる。そこで見られる利益計画の基本的性格は、目標とされる各部門の事業量、および組合員の利害にかかわる手数料(率)・賦課金・配当額がその部門の採算性を基準としてでなく、経営全体の収支均衡という視点から決定されていたことである。従って、各部門(ここでは販売・購買等)の(利益)目標は品目別の計画事業量(事業収益)または事業総利益の達成にあり、各部門での管理費項目は直接費項目に限られていた。

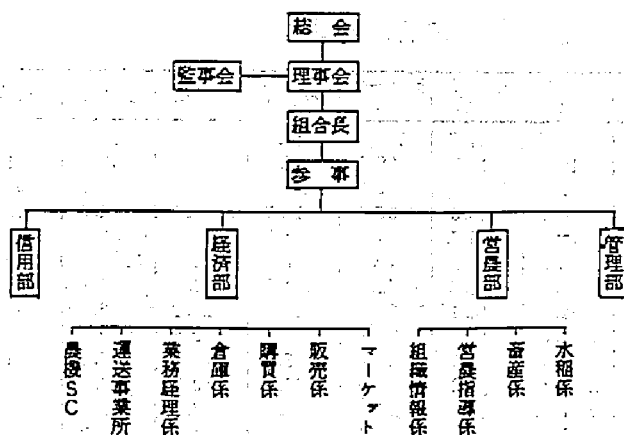
このように、この時点ではまだ「タテ割り」部門(利益)目標は成立しておらず、農協経営全体としての利益目標が優先していたといえる。このような経営管理の特徴は、先に見た「米依存型」の経営財務・収益構造の性格、すなわち農家の稲作経営に究極的に依存しているという農協経営の性格にもとづくものである。他方、組合員が同質的な稲作経営農家であるという所有関係は、組合員への分

配・負担の側面において次のような特徴をもたらしている。

増資および指導費の賦課基準は水田所有面積割が主であり、特別配当においても米の出荷量を基準としていた。従って、組合員への分配・負担をめぐる応益原則が米の販売高(水田面積)を基準に貫徹されており、作目(品目)別の分配・負担意識はこの当時ではまだ成立していなかったのである。

また、当時普及してきた中型トラクターなどの農機具や、需要が増えてきた飼料・畜産物の統制率のそれ自体の拡大が経営戦略上の重要課題とされ、販売・購買・指導等のヨコの事業間での業務上の相互依存性はまだ弱かった。そのことは、図5-2のような「ヨコ割り」管理機構に端的に表われている。

図5-2 「ヨコ割り」管理機構



資料：A農協資料による。

以上のような特徴を持つ「米専門型」経営構造に規定された農協経営管理を、次に取り上げる「部門別経営管理」に対して「総合的」経営管理と呼ぶことにした。

2. 「多角的」経営構造と「タテ割り」機構の成立

(1) 組合員の多様化傾向と多角的収益構造

44年からの米価据え置き、45年に始まる生産調整は一時的に稲単作地帯の農業経営に大きな影響を与えたが、48年からの基本米価の上昇に伴う自主流通米(ササニシキ)の収益性増大は、オイルショック以後の生産資材の高騰によりやや減殺されるものの稲作の収益条件を好転させたといえる。しかし、それは、第二種兼業農家率が45年から50年にかけて約10%増加しているように、下層農家を中心とした兼業化の傾向までもおしとどめるものではなかった。他方、豚の飼養農家率は18.1%に減少するが、逆に1戸当たりの飼養頭数は32.7頭に増大し、稲作上層農家を中心としてプラスアルファ部門として位置付けられていた畜産部門の拡大がみられる。このように、兼業化・稲単作化・畜産部門拡大の方向へと組合員の多様化傾向がみられるようになってきた。

表5-4 農協事業の伸び率と貯貸率(%)

年 度	米 の 販売高	肉豚の 販売高	購 買 供給高	うちマーケッ ト供給高	共 済	貯 金	貸付金	貯貸率
43	3.6	11.7	24.7	232.5	18.5	6.1	34.5	95.1
44	△ 20.9	10.0	10.2	25.9	16.9	1.6	19.0	111.4
45	1.2	10.5	25.5	36.2	15.5	15.5	1.9	98.4
46	18.3	14.6	15.3	50.0	18.7	9.9	4.6	93.6
47	26.7	11.1	15.5	34.4	14.7	14.9	△ 3.3	78.8
48	24.8	28.6	41.9	49.0	27.8	26.3	△ 2.4	60.9
49	33.2	57.5	44.8	52.7	34.9	32.1	7.2	49.4
50	△ 0.6	32.6	13.1	24.0	35.3	25.2	6.1	41.9
51	55.2	△ 4.5	15.3	21.1	39.2	20.5	30.4	45.3
52	0.2	0.1	10.0	14.8	23.4	11.8	26.6	51.3
53	6.2	△ 0.1	1.0	3.9	25.4	12.5	24.2	56.6
54	△ 3.3	△ 17.1	17.7	17.4	23.2	△ 4.2	45.9	86.2
55	5.3	35.2	6.6	5.6	9.7	11.4	8.3	83.8
56	△ 7.7	22.9	4.1	2.9	9.7	5.2	6.9	85.2

資料: A農協資料により作成。

注1) 共済は長期共済保有契約高の伸び率。また、貯金・貸付金は年度末残高で算出。

2) 各年度「A農協総合資料」より作成。

いま、46年から51年頃までの農協事業量の伸びを表5-4で見ると、すべての部門にわたって高い伸びを示しているのが分かる。そのことは、前掲図5-2で見られるようにこの時期の高い収益生となって表われている。特に高い伸びを示すのは肉豚の販売とマーケット(生活購買)部門である。そのうち、畜産

の要である養豚については、飼養農家数は減るものの1戸当たりの飼養頭数が増大したので地域全体としての飼養頭数は45年(3,149頭)から50年(5,659頭)までの間に約1.8倍に増えている。これは畜産購買(飼料)・販売(肉豚)取扱高の伸びに大きく貢献した。また、マーケット部門は各事業部門のなかでも最も高い事業の伸びを示しており、購買総供給高に占めるその割合では、46年の28.1%から53年には45.1%に増大し、農協経営の主部門になりつつある。

このような畜産・生活部門への農協経営の多角化は、従来の米単作型から複合型・生活購買型への展開過程を示すものだが、いままでの米依存的な収益構造に変化をもたらした。前掲表5-2で47年頃から52年頃までの部門別事業利益での寄与率をみると、主要部門は信用・農産・マーケット部門であるが、信用・倉庫部門の寄与率低下に対して、畜産・マーケット部門が高くなってきている。特に、マーケット部門は信用・農産部門に匹敵するまでになっているのである。このように主要収益源が分散化し多角的な収益構造に変わってきた。

(2) 貯金依存型の資金調達構造の成立

これら事業の量的・多面的拡大は、多様な施設投資と結び付きながら展開している。畜産関係では46年に種豚育成センター、47年に人工受精施設、48年に肉豚肥育施設の設置など、その他の分野では、48年の車検場、49年に農機具整備工場、51年に生活センター、53年には準低温倉庫施設の建設等、比較的大規模な投資が行なわれている。これら多面的な施設投資は、従来の「米依存型」経営構造に変質をもたらすものであるが、一方で固定比率を46年の56.0%から51年には31.7%に低下させ(前掲、表5-3参照)、第1次増資計画(42~47年)の実施によって改善された固定比率を再び悪化させることになった。そこで、48年から第2次増資計画(毎年1千万円、5ヶ年で5千万円の増資)が立てられ実施されていくことになるのだが、固定資産の膨張はこれら出資金の増加を上回るものであった。このことが信用資金(貯金)に依存する財務構造を作り出す資金需要面での要因である。

他方、信用資金の供給面では、前掲表5-4をみると、45年から50年にかけて貸付金を凌ぐ貯金の高い伸びがみられ、そのことが、相対的に貯貸率の低下を

通して、信用資金の他事業への内部運用を増大させることになった。そして、47年から53年までの資金調達源泉では、借入金はほとんどなくなり、信用資金の内部運用によって固定・経済資金を補っている(前掲表5-3を参照)。このように、借入金に依存しないで多額な固定資産取得が可能であった背景には、45年から53年(特に48~51年)の高い貯金の伸びがあったのである。

ところで、このような貯金の高い伸びの背景には、家畜飼養頭数の増大、兼業化の進展を考慮すると、貯金の源泉として米の販売代金のほかに、畜産物販売代金・兼業所得の増大も大きく寄与したと思われる。また、同様に貸付けについても、特にその60~70%を占める長期貸付の51年からの高い伸びは、畜産貸付と住宅貸付の増大によってもたらされたものであり、54年には長期貸付のうち畜産貸付が17.6%を、住宅関連貸付が38.0%を占めている。このように貯金の源泉、貸付けの対象も多様化してきている。従って、この時期の資金調達構造は、45年までの借入金依存型のそれに対して貯金依存型の資金調達構造と呼べるものであるが、それは、その資金の源泉と用途に着目したとき、上述の収益構造とともに、多様化した組合員によって構成された農協組織と多面的事業への労働と資本の固定化を特徴とする、いわば「多角的」経営構造によって規定されていたのである。

(3) 「タテ割り」機構と部門別損益会計制度の成立

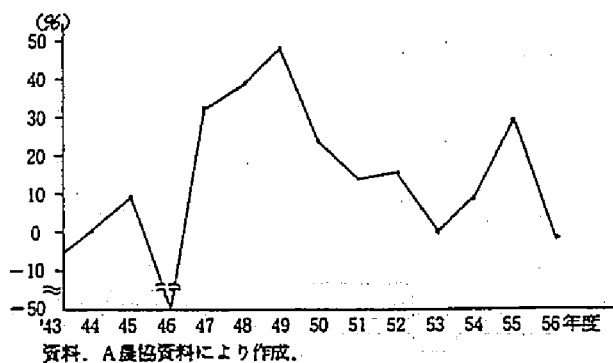
「多角的」経営構造に規定された経営管理の特質は、46年の「タテ割り」機構の成立と「タテ割り」部門別損益計算の実施および利益計画の作成過程に象徴的に見ることができる。

まず、46年度からの利益計画では、各部門別の事業管理費を算出し事業利益の段階まで立てられるようになった。そして、さらにそれは月次収支計画まで具体化される。利益計画で設定される部門は、信用(共済を含む)・農産・畜産・倉庫・農機具SC(修理工場)・マーケット・種豚受精育成センターである。これら部門別の計画―実績一検討は、事業利益については毎月、純損益については四半期ごと、そして3月末には部門別純損益の実績が把握・報告・検討されて次年度計画の作成資料となる。また、成果計算としての部門別純損益計算

での部門設定は、52年度までは信用・農産・畜産・特別会計であったが、53年度からはさらに部門が細分化され、共済・種豚受精育成センター・マーケット・農機具SCが新たに設定された。

このように、前述の収益構造および「多角的」経営構造を反映して、「タテ割り」部門損益計算制度の確立がみられるのである。そして、事業利益までの部門別利益計画が立てられ、部門別純損益での実績検討が行なわれているという意味では、事業管理費の範囲ではあるが部門別の経営費用意識、従って部門別経営目標あるいは部門別独立採算性意識が萌芽的に成立しているといえよう。

図5-3 指導事業費の伸び率(%)



また、前述のような事業の多面的な展開は特に46年から48年の養豚関連施設投資の増大と同時に、営農指導費の伸びを著しく高めることになったのだが(図5-3を参照)、それはさらに、水田面積を唯一とした従来の増資割り当ておよび指導事業支出の賦課基準に、48年から新たに家畜飼養頭数を含ませる契機になった。そこには、組合員の多様化を背景とした組合員に対する部門別の資金調達、実費負担の萌芽がみられるのである。

しかしその一方で、分配面においては従来通りの米を基準とした配当方式が踏襲され、各事業の手数料率の決定、費用管理においても部門別収支の採算性はあまり意識されなかったといわれる。例えば、表5-5の部門別純損益の推移を見てみると、畜産部門の場合、50年の一時期を除くと恒常的に赤字経営で53

年までは年々その額も大きくなる傾向にあり、農産部門の黒字を相殺してしまう程であるが、少なくとも53年までは畜産部門の部門別収支が改善された形跡がなく赤字は許容されていたと思われるのである。

これだけをみると、稲作無畜農家が畜産農家の損失部分を一方的に負担していることになり、応益原則からいえば両者は不平等な関係にあるといえる。しかし、この

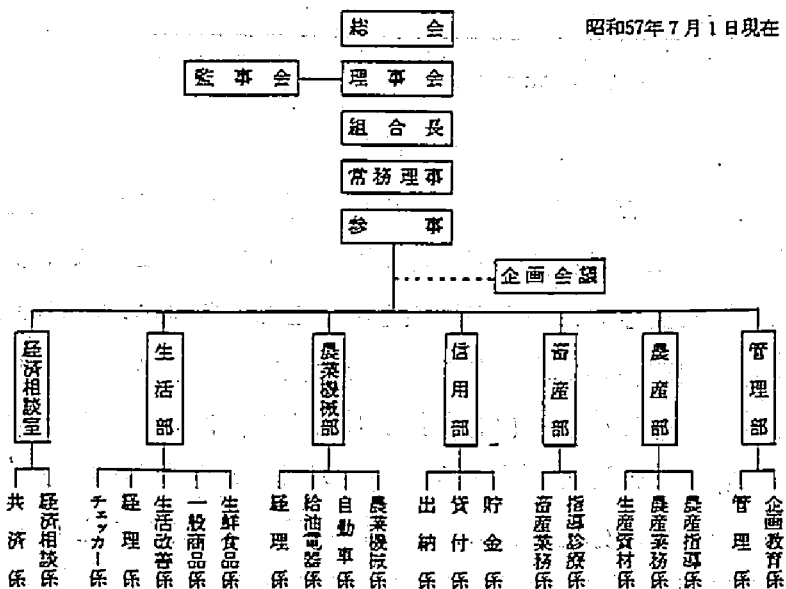
表5-5 部門別純損益の推移(千円)

年 度	信 用	農 産	畜 産
46	19,917	7,608	△ 4,969
47	22,249	6,454	△ 1,186
48	18,538	10,060	△ 868
49	25,152	11,369	△ 3,845
50	27,216	14,393	704
51	(不 明)		
52	54,679	33,592	△ 11,139
53	77,321	△ 33,325	△ 21,803
54	52,770	14,708	△ 9,069
55	46,891	27,069	△ 7,884
56	52,480	15,125	10,498

資料. A農協資料による。

注) 「信用」には共済事業も含まれている。

図5-4 「タテ割り」管理機構



資料. A農協資料による。

当時まだ稲作上層農家の家畜飼養農家率が高く(50年時の3ha以上層の飼養農家率は65.2%)、その上、この時期の農協経営の高い収益性によりその程度の赤字部分は充分許容できる額であった。特に後者の意義は大きく、農協経営全体での収支のゆとりがそれ以上の部門別経営管理の展開を押しとどめたともいえる。むしろ、この時期における部門別経営管理の直接的意義は、「タテ割り」機構のもとでの次のような事業遂行上の能率化にあったものと思われる。

事業遂行面での能率化は連合会との連携にも関係してくるのだが、庄内経済連は44年に畜産部門、46年に生活部門を独立させて現在のような「タテ割り」機構に変わってきている。これを契機として、同時期庄内地域の各単協の多くが「タテ割り」化しているように、A農協も直接的には経済連との業務上の連携から図5-4のような経営組織に変更したものと思われる。

また、「タテ割り」機構成立のもう一つの背景はヨコ(販売・購買・指導等)の事業間の相互依存性が増したことにある。前掲図5-3でみられたように、この時期の営農指導費の著しい増大は農協が営農指導に力を入れたことを示す。そして、その背景には営農指導事業を通じて他の事業に一定程度の展開をもたらそうとするねらいがあった。例えば、稲作においては、44年に自主流通米制度の発足に伴い、従来より良質米産地として評価の高い庄内であったが、より市場評価の高いササニシキへの品種統一とその定着のための技術普及が営農指導の中心的課題となってくる。また、47年頃からの機械田植えの普及に伴い共同育苗・動力田植機の導入をめぐる技術指導は農機具の購買事業との結び付きを強めることになった。

畜産部門以上に「タテ割り」化の効果は畜産部門において顕著であった。畜産経営の市場環境は稲作以上に不安定であり、経営規模の拡大はさらにリスクを大きくさせる。それはまた農協が促進してきた畜産事業の伸びに直接跳ね返ってくることにもなる。そのため、農協独自の共済制度の創設とともに、獣医2名の配置など技術指導に力を入れてきた。ところで、営農指導員が従来の営農部から畜産部門に配属されたことによる大きな意義は、販売業務をも分担することにより、指導した農家の上物率・価格等の販売結果を通して指導効果を確認できたことにあるといわれている。それはまた他の販売・購買事業の業務を

も兼ねることにより、「遊休労働力」の活用を通して労働生産性の向上にも寄与した側面もあった。また、畜産に関する貸付業務も従来の信用部から、本来最も畜産農家の経営状況を把握している畜産部に統合している。これは、47～53年の養豚団地の造成を契機に、規模拡大した農家に対する畜舎建設資金・家畜導入資金等の畜産貸付けの増大に対応しようとしたものである。この畜産部門への貸付業務の統合は、53年頃から畜産農家の負債問題が顕在化したとき、債権管理の上で大きな意義を持つことになる。

以上みてきたように、46年頃からの兼業化、畜産農家の規模拡大等による組合員組織の多様化・農協事業の多様化を契機とする労働と資本の多部門への固定化は、従来の「米専門型」経営構造に規定された「総合的」経営管理に変化をもたらした。それは、「タテ割り」管理機構および「タテ割り」部門別損益会計制度、作目別の増資・賦課基準の成立を特徴とする部門別経営管理の展開である。しかし、この時期の高い収益性を背景として、従来通りの米を基準とした分配方式が踏襲され、特定部門の恒常的な赤字が許容されるなど、それ以後に比べて部門別経営管理意識はまだ弱い。むしろこの時期における部門別経営管理の積極的意義は、「タテ割り」機構による直接的な事業遂行面での能率化にあった。

3. 経営危機と部門別分配意識の萌芽

(1) 上層農家の農協「資本・利用」の増大傾向と経営危機

53年からの米価の据置き傾向および転作面積の拡大(A農協管内では53年の35.1haから56年には169.5haに急増した)による稲作収益条件の極度の悪化は、稲単作経営形態の農家を中心に兼業化をいっそう押し進め、55年には専業農家率3.1%に対して二兼農家率は47.4%を占めるまでになった。また、畜産の要であった養豚も53年頃からの長期的な価格低迷により廃業した農家も多く、養豚農家率は50年の18.1%から55年には13.8%に減少してきている。

その一方で、少数農家に限定されているが規模拡大の傾向も見られてきた。経営耕地面積3.0ha以上層の農家は50年の15.1%から55年には18.4%に増えている。また、1戸当たりの肉豚飼養頭数は50年の32.7頭から55年には61.7頭と

約倍増しているが、さらにその階層性を表5-6で見ると、全体の8%に当たる500～1,000頭飼養農家が飼養頭数では52.6%を占めている。このように稲作および畜産経営において階層分化が顕著に見られるようになった。そしてそのことは、農協の販売・購買事業等での上層農家の利用高シェアが増大したことを示している。それと同じようなことが農協資本に対する組合員の持分構成についてもいえる。先に述べたように、48年から出資の割当基準は水田所有面積と家畜飼養頭数であった。従って、階層分化は農協資本(持分)に対する少数上層農家所有の増大をももたらしているのである。

表5-6 規模別肥育豚飼養農家構成(A町・55年)

飼養規模	農家数(戸)	構成割合(%)	飼養頭数(頭)	構成割合(%)
30頭未満	114	70.4	668	6.3
30～49	3	1.9	124	1.2
50～99	17	10.5	1,012	9.5
100～199	8	4.9	1,040	9.8
200～299	6	3.7	1,374	13.0
300～399	—	—	—	—
400～499	1	0.6	429	4.0
500～999	13	8.0	5,960	55.2
1,000頭以上	—	—	—	—
計	162	100	10,607	100

資料：庄内経済運動態調査結果。

ところで、農畜産物の市場条件の悪化は農家農業経営を通して農協経営にも大きな影響を与えている。前掲表5-4で各事業の伸び率の動向を見てみると、52年からの米の販売取扱高の伸び率の減少を始めとして、46年以来一貫して高い成長をみせていた畜産・マーケット部門でも51年頃から伸び率の減少傾向が顕著に見られる。また、貯金は52年から、共済でも55年から事業の伸びに陰りが出てきている。このような事業の全面的な停滞傾向は、全部門の事業利益の伸びの停滞を通して54年頃からの収益性低下となって表れてきている(前掲、図5-1参照)。しかも、事業量それ自体が傾向的に停滞している背景に、長期的な農畜産物価格の低迷、低経済成長下での農村経済の不況があり、また高収益部門である信用・共済・マーケット部門では他企業との競争条件がさらに厳しくなることが予想されるなど、収益性低下は短期的に改善できない構造的な性

格を持っている。低経済成長下のこのような農協経営悪化は、後述の部門別経営管理の展開にも大きな関連を持ってくるのである。

(2) 内部資金依存型の資金調達構造の成立

前掲表5-3で54年以後の資金調達を見ると、全体としておおよそ各事業資金は運用と調達が均衡している。そのなかで、信用資金に再び余裕が無くなっていることにこの時期の一つの特徴がある。例えば、信用資金の源泉を見ると、54年頃から急に借入金が増え、50年から53年までの貯借率が3%未満であったのに対し、54年以後では8~13%に増大している。その大きな要因は52年頃からの住宅関係を主とした(長期)貸付けの高い伸びに対し、農畜産物販売取扱高の停滞動向によって貯金の伸びが下回ったためであるが、さらに、54年以後の畜産関連の長期貸付けの増大と、畜産経営危機のもとで生じている債権の固定化も一つの要因である。このような信用内部運用資金の減少は、従来の貯金依存型資金調達構造の消滅をもたらした。

資金調達におけるもう一つの特徴は固定資金の増大にある。53年から第3次増資計画(毎年度2,000万円、4年間で8,000万円の増資を目標)の実施によって、固定比率が53年の39.6%から56年には60.8%と大幅に改善されたこと(前掲、表5-3参照)、また、職員の増加が退職給与引当金の増大をもたらしたことによっても、53年以前では全く見ることはできなかった固定資金からの経済事業資金への運用を示すまでになったのである。また、固定資金においてこのように調達が運用を上回っている運用面での要因を考えると、54年以後、かつての大規模な施設投資は消え、新規固定資産取得は補助金と減価償却引当金の運用のみでほぼ可能となっているということがある。例えば、53年以後の固定資産取得をみると、その取得額は55年を除いて当該年度の減価償却引当金とほぼ見合っている。55年についても、補助金と減価償却引当金で取得額の87%にあたる。

このように、経営の多角化を契機とした53年までの労働と資本の他部門への固定化は、投資の停滞する54年以後になって固定資金における退職給与引当金＝長期性引当金比率の増大と、減価償却引当金(と補助金)による固定資産取得を可能としたのである。その意味で、この時期における資金調達の性格は「多

角的]経営構造に規定された内部資金(主に引当金)依存型の資金調達構造といえる。但し、このような財務構造は、一方で組合員の高い増資を前提として成立しているものであり、また、依然として低い内部留保率(19.4%・58年度)という特徴からすれば、都市農協の内部留保型の財務構造とはその性格を著しく異にし、あくまでも「増資型」の農村農協としての性格にとどまるものである。

(3) 部門別利益管理の強化と部門別分配方式の制度化

54年頃からの傾向的な経営収支の悪化により、従来高い収益部門であった農産・信用・共済・マーケット部門が、事業の停滞とともに他の恒常的な赤字部門(畜産・倉庫・農機具SCなど)をカバーできなくなってきた。そこで、特に赤字部門の独立採算性を意識した部門収支の改善が経営の合理化の要として行なわれるようになってきた。例えば、一時期を除いて恒常的な赤字部門であった畜産部門では、当該部門のなかでも特に大幅な赤字源である販売事業については事業利益での収支均衡を、部門全体では純損益での黒字を目標とした部門経営管理が54年頃から強化されてきている。前掲表5-5で畜産の部門純損益の動向を見てみると、事業総利益の増大にもよるが54年以後年々赤字額が減少し、56年には黒字に転じている。

ところで、組合員の多様化という農協組織構成(所有関係)の変化は、従来の米を基準とした画一的な配当方式にも変更をもたらした。53年以後「期中還元」というかたちで米販売高の他に店舗購買高・貯金残高・貸付け利息・畜産物販売高等をも含めた基準での配当が行なわれるようになってきたのである。そして、これら各利用高配当には各部門別の収支が考慮されるなど、部門別損益に応じた分配意識の萌芽が見られる。

また、組合員の多様化は一方で農協の「資本と利用」における上層農家シェアの増大を伴っており、従って、これら特定農家の分配(配当・手数料率)をめぐる関心は下層農家以上に強い。そのことは、主に大規模畜産農家で構成された「畜産振興会」が、畜産経営危機のもとで56年に手数料率の低減を文書で要求するという事態に象徴的に見ることができる。

ところで、手数料率は一般に近隣の農協との水準を考慮して決められており、

しかもそれは固定的である。さらに飼料のように、経済連直送のバラ積輸送が供給高の70%以上(庄内経済連)を占めてくると、単協の手数料率は単なる飼料の原価だけでなく、畜産に拘わる指導・利用・販売をも含んだ原価を構成しているものと見なされてくる。従って、手数料(率)をめぐる組合員と農協との利害関係は、当該品目の原価によってでなく畜産に拘わる全体の損益(部門損益)とのかねあいで調整される必要が生じてくるわけである。そこに、部門別損益会計制度成立の経営経済的背景があるといえる。T・S農協がそれぞれ56・57年に「タテ割り」部門別損益計算を実施したのも、このような上層農家からの手数料率低減要求を直接のきっかけとしてである。

このように、「多角的」経営構造のもとでの部門別経営管理は、54年以後の経営危機下において強化されてきている。それは、組合員の多様化(特に上層農家の農協「資本・利用」における増大傾向)という所有関係および労働と資本の多角的な部門への固定化という農協経営構造の変化に加えて、農協経営の悪化による直接的な部門収支の改善をねらいとする経営合理化によって促進されているのである。

しかし、A農協に見られるこのような部門別経営管理の展開は一定の限界をもっている。というのは、部門別の利益管理が中心であり、部門別の資金計画はなく、また資本金を一括して管理部に帰属させているなど部門別の資金管理意識、あるいは内部資金利息の費用意識は極めて弱いことである。それはまた部門別純損益での利益管理意識(部門経営目標)の程度をも規定している。さらに、増資・賦課基準、配当の基準とその額、手数料率等には、組合員の多様化の影響が見られるのだが、各部門の独立採算性を唯一の基準として決定されているわけではない。このような限界は、事業が多様化している現在でも農協経営においていまだ米作に関連する事業のウェイトが圧倒的に大きいこと(例えば、販売取扱高構成で全国平均が39.9%に対してA農協の場合65.8%である)、また、主部門の一つになっている生活購買事業にしてもその伸びは、A農協管内のなかではいまだ地域経済において大きな比重を占めている農業部門(主に組合員農家の稲作所得)によって強く影響されていることによるものと思われる。従って、A農協における部門別経営管理の展開は、基本的には稲単作地帯

として特色づけられる農業構造に強く規定されているといえよう。

第4節 むすび

以上みてきたA農協の事例から、農協経営管理の展開過程を整理して述べると次のようになる。

本来、典型としての農村農協は、経営経済的に同質的な組合員農家によって所有され、農協の労働と資本の多くが農業生産・流通に関連の事業に固定化されているという経営構造を持っている。また、農協事業が組合員農業経営の補完的機能にとどまり、「整促事業方式」に象徴されるような受託購買・販売方式のもとでは、事業形態も単純であり事業間の相互依存性は弱い。このような経営構造のもとでは農協経営全体での利益目標に導かれた事業量の直接的拡大が経営戦略上の第一次的課題となる。従って、販売・購買等の「ヨコ割り」経営組織に象徴されるように、各部門では部門独自の経営目標の成立はまだみられない。A農協においては「米専門型」経営構造に即応していた「総合的」経営管理がこれであった。

そして、組合員農家の多様化(農業経営形態の多様化・規模格差の拡大等)は、多面的な施設投資を含む農協事業の多様化(農村農協の地域組合化)と共に、従来の単一的な経営構造から「多角的」経営構造の成立をもたらす。そのことは、「タテ割り」機構の成立とそれを前提とした部門別損益計算制度の導入をもたらし、「タテ割り」部門別経営管理を萌芽的に展開させることになる。但し、そこではまだ各部門(利益)目標にもとづく部門別経営管理意識は弱く、その意義はさしあたって「タテ割り」機構のもとでの業務上の能率化に限定される。A農協における第2期の農協経営管理がこのような段階であった。

そしてさらに、前者の「多角的」経営構造の性格がより強まると、実質的にも部門別純損益概念に導かれた部門経営管理が展開されてくる。また、多様化した組合員という所有関係を反映して、専業的(上層)農家の形式的平等性に対する抵抗などを契機に、従来の画一的な分配方式から、複数分配基準の導入と部門別経営成果に依拠した分配方式(手数料・配当)が制度化されるようになる。

それは、あたかも一つの農協において各部門が独自の経営体として擬制される段階である。A農協における第3期の農協経営管理の展開がそれである。

ところで、前者の経営構造の変化がさらに進んだ場合、部門別利益管理から部門別資本(資金)管理へと発展し、いわゆる分権的事業部制の総合農協経営に移行する。その段階での総合農協はもはや各部門経営の連合体という性格を帯びてくる。このような部門別経営管理の展開は、A農協ではまだ見られないのだが全国的には幾つかの農協ですでに成立してきているのである⁵。

そして、その部門経営の所有に新たに他の経済主体が取り込まれたとき、それは形式的にも農協から独立・分離した経営体として成立する。例えば、農協出資の株式会社(いわゆる協同会社)・公益法人、あるいは、次の補論で取り上げる組合員の自生的な生産組織を巻き込んだ農協主導の広域的生産組織などがそれである。

以上のように、事業の多様化に伴う農協経営構造の変化とりわけ組合員の多様化・異質化という所有関係の変化は、従来の農協において「タテ割り」部門別経営管理の展開をもたらしているのである。その意味では、部門別損益会計制度の成立は単なる管理会計における展開ではなく、多様化した出資(所有)主体＝組合員の経済的利害関係の調整機能を持つ新しい農協財務会計制度の展開として見るべきであろう。それはまた、経営構造(所有関係)的変質による農協経営における組合員の対等的意思決定参加の形骸から、組合員と農協との経済的結合関係の計数的認識を通して、組合員の意思決定参加機能の回復の一端を担うものである。

そこで最後に、部門別経営管理の要となる部門別損益計算(経営分析)手法の問題について述べたい。

山形県農協中央会は30年代の終わり頃から、全中・農水省経営分析方式とは同じ様式の経営分析調査を、県下全農協を対象に毎年実施している。そして53年度からは、大きな赤字部門として問題になってきた「店舗」・「農機具S.C」部門を従来の「購買」部門から独立させて設定している。「タテ割り」化がみられる庄内の5つの農協も基本的にはこの県中方式を踏襲し、一部手直しをして「タテ割り」に変更しているにすぎない。しかし、各農協とも多少の相異が見られ

る。例えば、A農協では、共通費の配賦を次の要領で行っている。管理部費については事業管理費割20%・事業利益割35%・人頭割30%・固定資産割15%、また、指導部費は事業管理費割30%・事業利益割50%・平均割20%というように一定の基準で配賦している。また、T農協では、指導部費を管理部と生産部（農産・畜産）にのみ配賦する。これに対し、F農協ではいわゆる見立て割で行なっている。このように、共通費の配賦のみに着目しても多様性がみられるのだが、それは部門別損益計算のあり方をめぐって各農協が模索している状況を示している。その意味では、組合員間の利害関係を反映した「タテ割り」部門別損益計算手法の開発が必要とされてきているといえよう。このように、総合農協の「タテ割り」部門別経営管理の展開とともに、それに対応した新しい経営分析手法が課題となってきたのである⁷。

1) 甲斐武至「再訂 農協経営管理入門」全国協同出版、1982、p.103。

2) 各農協の総会資料および聞き取りによる。

3) 主に、各農協の管理部（係）長からの聞き取りによる。

4) 各利益概念は以下の通りである。

事業総利益＝事業収益－事業直接費

事業利益＝事業総利益－事業管理費

（部門）純損益＝事業利益－（指導部費＋共通管理費）

5) A町には、このA農協の他に同程度の規模で類似した事業構成をもつS農協がある。

6) 例えば、日田市農協・新居浜市農協・中札内村農協などである。

7) このような課題を試みた研究として、若林秀泰他共著「農協の経営分析」家の光協会、1982がある。

補論2 生産組織の経営体的発展と経営管理

—稲作生産組織における経営管理機構の成立を中心に—

前章では農協の経営構造的変質に伴う部門別経営管理の展開を明らかにしたが、そこでは、組合員の農協経営における意思決定参加の変質という問題についてはあまり触れなかった。むしろその問題の本質は、農家の共同組織でありしかし経営体として未成熟な点で、農協の原型として見ることも可能ないわゆる生産組織の経営体的発展過程において特徴的に捉えることができるのではないであろうか。このような問題意識から以下、第5章の補論として生産組織の経営管理問題を取り上げることにしたい。

第1節 はじめに

最近の低迷する米価や減反という稲作環境条件のもとで、受委託等による個別稲作経営の展開とともに注目されているものに、多様な稲作生産組織の展開がある。それは稲作における地域農業の一つの方向としてみなされている。ところで、そこでは育苗施設・ライスセンター等の稲作施設の大型化や、その利用をめぐる組織化の範囲拡大にともない、組織そのものを維持・運営していく経営管理問題の意義が改めて重視されるようになってきている。

従来、このような生産組織の主体的側面についてはあまり考慮が払われなかった。かりに、経営管理を生産組織の問題としてとりあげる場合でも、その変質過程を生産組織自体の経済的関係のなかで捉えようとすることは少なかった。しかし最近、生産組織の主体的契機を社会的関連において捉えようとする試みが出てきている。それは生産組織の企業形態論的把握と呼ばれる方向であるが、これは生産組織をめぐる所有関係が意思決定のしくみと方向性を規定するとみなすこと、そして生産組織の発展を経営体的性格の変質に導かれるものとして捉えることなどに特徴をもっている。特にそこでは、意思決定や経営管理の面において構成員農家の生産組織での対等な意思決定や経営管理の参加の変

質を、生産組織における固定資産の増大、資本の外部調達増加、雇用労働の導入の結果表われてくる資本制企業的な意思決定と管理運営の機構と方向性との関連で捉えようとしている²。

このような視点から生産組織の主体的側面の変質を捉えようとするとき、次の二つの問題が重要であろう。

第1は、生産組織の経営体的発展とともに、生産組織に本源的に存在していた意思決定参加の対等性という組織体的形態はどのような変質をこうむっているのかという問題である。また、そこにはどのような意思決定機構が表われてくるのかということが第2の問題である。

本稿では、以上のような生産組織における意思決定過程の変質と経営管理の成立という視角から、稲作生産組織の事例分析を試み、そこでの経営管理問題をその経済的背景とともに明らかにしようとする。

第2節 農業生産組織化の展開

ここで取り上げる事例は山形県T町S地区における組織化の展開過程である。T町は庄内平野に属し、2.0ha以上の上層農家が30.8%と多く、典型的な稲作地帯である。特に兼業化についてみれば、昭和45年頃から第2種兼業農家が急速に増えはじめ、50年にはその比率が64.6%になっている。また、不安定な人夫・日雇い・出稼ぎから恒常的勤務に移行しつつあり、しかもその傾向は上層農家にもおよんできているなど、兼業化は深化しつつある。後述するように、この兼業化の展開が稲作の機械化とともに、組織の形態やその展開を規定する大きな要因となっている。また、事例の中心となるS集落(57戸)は、T町平均よりも上層農家の比重が高い(2.0ha以上農家が45%)。

次に、この集落における組織化の展開過程を簡単にみておこう。まず、昭和40年にT町では初めて、8戸の農家によってトラクターの共同利用と共同田植えを目的とする生産組織である協和会が誕生する。これをきっかけに、42年には同集落内において類似の共同利用組織が4つ設立され、S集落内全農家が組織化されることになった。これがこの集落における組織化の第1段階である。

そして、昭和46年に育苗施設と田植機導入を契機に、これら5つの生産組織の32戸が、育苗から田植え作業までを組織化した共同利用組織である田植機利用組合に合併・再編された。これが組織化の第2段階である。さらに、昭和47年には全町を組織化の対象とする「T町農業機械公社」が設立されたが、その翌年にはS集落でも田植機利用組合を解散し、T町農業機械公社の1利用組織としてのS農場に再編されることになった。これが組織化の第3段階である。

このようなS集落における組織化の展開は、組織規模の拡大と所有・管理する生産手段の高度化を伴うものであったが、そこでは経営管理機構の成立をはじめとして生産組織の主体的側面における質的な変化も表われている。以下、これらの点について各段階の生産組織を比較しながら具体的に明らかにしていきたい。

第3節 組織体としての意思決定と経営管理

昭和42年頃のS集落には表補2-1のような生産組織が成立していたが、その一般的背景としては次のような事情が考えられる。昭和30年代後半からの20a区画の圃場整備事業の進展に伴い、従来の動力耕うん機に代わってトラクターの利用が可能になった。しかしトラクターの購入は下層農家はもとより上層農

表補2-1 S集落内の生産組織(42年)

名 称	参加戸数	経営耕地面積	1戸当たり耕地面積
協 和 会	8戸	14.9ha	1.9ha
睦 会	26	41.6	1.6
新 生 会	11	22.5	2.0
あ け ぼ の 会	7	15.0	2.1
五 石 会	5	17.2	3.4
計	57	111.2	2.0

注) 聞きとりによる。

家であっても容易ではなかった。また、区画の拡大によって労働ピークが以前よりも高くなっただけでなく、田植臨時雇の調達も困難になっていくなかで、とくに上層農家において深刻な田植えの労働力不足が生じてきた。これが、トラクターの共同所有や耕起から田植えまでの共同作業を促進した主な要因である。

次に、組織の具体的内容について協和会を例にみてみよう。組織化の対象となった春作業は協和会の場合次のような作業編成で行なわれていた。耕起作業はトラクターとそのオペレーター1名だけで行なわれる。代かき作業はそれに補助者1名がつくが、田植え作業には全農家の出役が義務づけられている。この当時兼業化の深化はまだそれほどでなく、表補2-2にみられるように下層農家でも世帯主はおもに農業に従事しており、参加農家の労働力は豊富であった。これを反映して後の生産組織に見られるような階層間の出役格差はまだ表われていない。従って、特定農家がすべての管理機能を負担せざるを得なくなるような事情はなかった。

表補2-2 協和会の構成員農家(40年)

農家番号	経営耕地面積	就 業 状 況	組織での役割
1	3.34 ^{ha}	稲単作で専業(夫婦専従) (組織ができるまで動力耕耘 機を所有していた農家)	監事 オペレーター 副組合長 組合長 会計、庶務係 オペレーター 機械係 監事
2	2.98		
3	2.60		
4	2.20		
5	1.30	冬期間は出稼ぎ	
6	1.04	春、秋に農業臨時雇となる	
7	0.77	世帯主は6番農家と同じ 後継者がこの当時町役場に就職	
8	0.66	農業臨時雇の他に、土工などの日雇いに出る。後継者は県外に就職	

注) 聞きとりによる。

また、補助金・制度融資と自己負担によって調達したトラクター³が、組織唯一の固定資産であり、生産組織が組織化した経営要素のなかでは参加農家の家族労働力の比重が大で、組織自体が所有する資本財の比重は小さかった。従って、組織を維持・運営していくための管理機能の必要性は小さかった。

例えば、出役の記録・賦課金の算定、それらの清算を含む決算は会計係の担当であったが、費用項目が少なく、メンバーも少数であったため、総会当日その場で行うことができた、というように会計係の事務量は少なかった。また、参加農家の家族労働力・雇用労働⁴・対象となる圃場・トラクターなどの数量は少なく、しかも年によるその変動もほとんどなかったため、各年度の作業計画を決定する春の総会では、前年度の作業方式を踏襲さえすればよかった。

こうして、形式的には図補2-1のような役割が分担・固定されていたが、組織の管理領域が狭かったため、このな

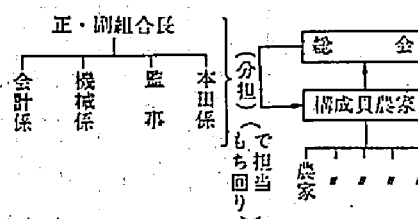
かの「本田係」が田植えのさいの労働力配分とその統制を行っていたほかは、実質的な業務はほとんどなく、また、運営の過程で生ずる問題もその時々話し合いで処理されていた。すなわち作業の遂行は基本的に各人の自主性に委ねられ、組織内の特定のものが他のメンバーを指揮・統制するという意味での管理は最小限にとどめられていた。

しかもその担当は構成員農家の持ち回りによるものである。

しかし、そのなかでも特に重要な機能を持っていたのが統一意思形成の場としての「総会」である。そこでは小人数からなる密度の濃い人間関係を反映して、決定は全員一致方式をとることになっていた。

このように、生産組織の構成員とその所有資産の少ない協和会には、経営体を成立させ、またそれに伴い専門化した独立した管理機構を成立させる契機はほとんど存在していなかった。そして全構成員の直接参加による意思決定方式や作業遂行にあたっての構成員の自主性尊重と管理担当者の持ち回りに見られるように、純粹に対等な意思決定参加によって運営されていたが、生産組織の規模拡大とともに、その運営方式は変化せざるを得なくなっていく。

図補2-1 協和会の組織



第4節 経営管理機構の萌芽的成立

前述したようにこの地区の5つの生産組織は、昭和46年に田植機利用組合へ合併・再編された。

表補2-3 田植機利用組合の構成員農家(48年)

	農家 番号	経営耕 地面積	兼業状況など	役 割
3.0 ha 以上	1	5.0 ^{ha}	専業農家	育苗係
	2	4.4	後出稼ぎ	監 事
	3	3.5	世 "	会計係
	4	3.5	専業農家	育苗係
	5	3.2	世町会議員(昭48から)	副組合長
	6	3.1	後出稼ぎ	本田作業係、オペレーター
	7	3.0	世 "	育苗係
3.0 ha 以上	8	2.8	世恒常的勤務	本田作業係、オペレーター
	9	2.8	後出稼ぎ	
	10	2.8	" "	
	11	2.6	" " 昭48に経営委託	
	12	2.6	後恒常的勤務	監 事
	13	2.6	" "	
	14	2.6	" 出稼ぎ	組合長
	15	2.3	専業農家(肥育牛24頭)	
	16	2.2	世出稼ぎ	オペレーター
	17	2.1	" "	
	18	2.0	世日雇	
	19	2.0	昭48に経営委託、鯉の養殖業	
2.0 ha 以上	20	1.3	世出稼ぎ	
	21	1.3	" "	
	22	1.3	" "	
	23	1.2	" "	
	24	1.1	" "	
	25	1.1	" "	
	26	1.0	" "	
	27	1.0	後 "	
	28	1.0	世 "	
1.0 ha 未満	29	0.8	" "	
	30	0.8	" "	
	31	0.7	後恒常的勤務	
	32	0.6	" "	

注 1) 聞きとりによる。世は世帯主、後は後継者。

2) オペレーターはトラクターについて。

その一般的背景は、組織の中核であったトラクターの償還がこのころ終わったことを契機に、機械田植えに対する期待が生じてきたことや、出稼ぎの急増にともなう春作業の遅れに集落ぐるみで対応しようとしたこと等であった。

この当時、構成員農家では専業農家が減少して全階層にわたり出稼ぎ兼業農家が増えている(表補2-3参照)。さらに詳しく見ると、1.0ha前後層では世帯主の出稼ぎが主であるのに対し、2.0ha以上の上層農家には後継者の出稼ぎが多く、また、後継者を中心とした恒常的な兼業化もわずかながら見られる。このように協和会設立当時にはみられなかった構成員農家の異質化が生じてきているのである。これは、組織内部の分業による管理担当主体の分化を促進する契機となった。

組織化の対象であった育苗から田植えまでの春作業は次のような作業編成で行なわれた。育苗は、育苗準備係2名・育苗管理係3名のほか必要に応じて補助者が出役して行なわれる。耕起・代かきから田植えまでの一連の作業では、構成員が4班に編成され、それぞれの班で、耕起・代かきはオペレーターと補助者各1名によって、また田植えはオペレーター1名・補助者2名と本田係1名によって行なわれていた。このうち田植えの補助者だけは全農家が交替で出役するが、オペレーター、その他の係は上層農家に固定されるようになっている(前出、表2-3参照)。

このような出役に対する報酬は事前に決めている作業労賃で算定され、作業終了後、各農家の利用面積に応じた賦課金のなかから支払われていた。従って、構成員農家は、階層間の出役格差により、出役報酬と賦課金の差額が支払い超過になる農家と受け取り超過になる農家に分化してきた。このようにまだ顕著ではないが組織内部において擬制的な雇用関係が表われてきている。

田植機利用組合では参加農家の家族労働力のほかに、生産組織の所有するトラクター・田植機各4台と農協から借り受けた育苗施設などが組織化されていた。生産組織が所有・管理する機械・施設が大になっていくにしたがい、機械・施設自体の管理の問題が生じてくるが、それは同時にその利用をめぐる人の配備と統制に関しても管理の問題を引き起こす。

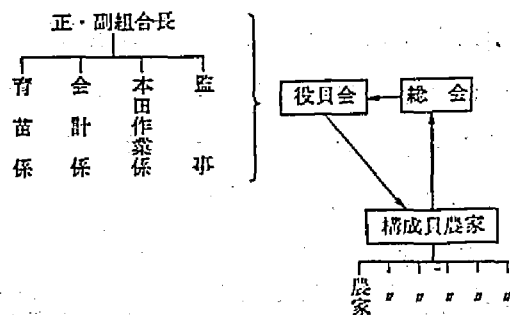
例えば、機械・施設の大型化と数の増加に伴い、物的・会計的な保全・管理

の問題が生じてくるが、同時に作業全体の計画性がより強く求められてくる。他方、兼業化の進展は参加農家における農業従事者の減少や育苗委託量の増加をもたらすため、班編成をはじめとするより精密な作業計画を毎年度ごとにつくる必要が生じてくる。また、物財費の多い施設育苗では、負担金の一部を前受けしておくことが必要になり、そのための事務量が増えたが、それだけでなく、施設育苗段階の作業精度がその後の稲の育成に大きな影響を与えるため、育苗作業を監督する責任者を設置する必要も生じてきた。

このような管理領域の拡大は、それに対応して図補2-2のような運営組織を作り出した。しかも、それぞれの担当者は階層分化を反映して表補2-3のように上層農家に集中・固定し特定農家への経営管理機能の集中化をもたらしている。このような実質的役割分担の形成とその固定化によって、管理機能の萌芽的な形成が表われてきたのである。し

かし、生産組織に雇用関係の導入はまだなく、また出役制度の廃止による農家間の「擬制的雇用関係」の成立も未熟であるため、この管理機構は組織内部の制度としてはまだ確立しておらず、また特定のものが他を指揮・統制するという意味での管理もまだルール化されていない。

図補2-2 田植機利用組合の組織



管理担当者の分化はまた意思決定機構において役員会を生み出した。そして、各年度の作業計画はまず役員会が案を作成し、全農家の出席する総会を経て決定されることになっていた。但し、作業の遂行がオペレーター農家の事情によって強く制約されるため、その計画案が総会で大きく変更されることは少なかったようである。このように、統一意思形成の場としての総会の機能は後退し、代わって、その代行意思決定機関としての役員会の機能が增大している。従って、組織運営において、役員である上層農家の意思が強く反映されてくることになり、対等な形での意思決定への参加という側面に若干の変化が見られるよ

うになってきた。

しかし、田植機利用組合の組織化段階では、その経営体的性格の未成熟を反映して、管理担当主体がまだ独立しておらず管理機構も未成熟であった。それとともに、上層農家の自発的意志による無報酬の役員担当や「人の和」を強調した全員一致方式の残存等にみられるように、人格的結合の色彩が強い人間関係を反映した意思決定方式がとられていた。

第5節 意思決定と経営管理の機構的独立

昭和40年代後半のT町には、前述の協和会や田植機利用組合のような多様な生産組織が成立していたが、それらは兼業化によるオペレータ不足や管理運営機能の低下などによって解散に追い込まれることが多く、総じて短命であった。また、小グループではその資本規模から機械・施設の導入にも一定の限界があった。その結果として組織化からもれてしまった農家に対しては、農協の育苗施設やライスセンターがある程度応えていた。T町農業機械公社とその利用組織は、このような状態のもとで町や農協などの上からの働きかけによって成立したものである。

稲作の大型機械・大型施設を中核とし、全町を対象とするT町機械公社の設立にあたっては、農家からだけではなく町や農協からも多額の出資を受け入れ、また、種々の制度融資を導入した。その結果、3億6千万円もの固定資産を所有することになったのである。このような生産組織をめぐる所有関係は、その運営・管理に対しいままでの純粋な農民的組織には見られなかった多様な規定性を与えることになった。また、社団法人の形をとり、独立採算制をたてまえとするなど、「永続的組織体」としての性格を強く帯びるようになった⁵。その結果として、この生産組織には、より高度な経営管理機能が求められることになる。

例えば、単年度の事業計画にとどまらず、兼業化の進展のなかで利用量を予想し、それに対応した機械・施設の更新・拡充などの長期的な計画が必要となる。また、それら固定資産の取得のさいその購入資金の多くを外部資本にたよ

らざるをえないため、資金調達の方法が大きな問題となっている⁶。このように財務管理の領域は拡大し、その内容も投資や資金調達の問題を含んでいっそう複雑化してきた。これら管理機能のすべてを、自らの農業経営に追われる個別農家が直接担当することは困難である。その結果、T町機械公社が機械・施設の所有・管理を担当し、農家は各種の利用組織を通して利用するという方式がとられるようになった。すなわち、経営管理を機械・施設の管理と利用組織の管理とに分化させ、前者の担当主体をT町機械公社として独立させたのである。一方、利用組織内部においても、表補2-4のように一部の上層農家に管理的業務が集中するという形の分化がみられる。

表補2-4 S農場の構成員農家(53年)

類型・ 農家番号	経営耕地 面積	主な農業従事者	兼業状況など	役 割	
専 業 型	1	3.8 ^{ha}	20代(男)	ナメコ	◎副農場長
	2	2.6	" (〃)	肥育牛30頭	○機械係
	3	2.9	30代(〃)	土工30日	◎ "
	4	2.5	40代(〃)	肥育牛62頭	○育苗・会計係
	5	2.5	" (〃)	土工60日	○田植係
主婦専従型	6	2.6	60代(男), 30代(女)	肥育牛10頭, 恒勤	○ ○農場長
	7	2.9	30代(女)	恒勤	
	8	2.0	50代(男, 女)	土工(年間)	
	9	2.9	30代(女)	恒勤	
	10	3.2	40代(男, 女)	町会議員	
委託型	11	2.7	60代(男)	農協理事	
	12	0.9	50代(〃)	大工(年間)	
	13	1.2	40代(女)	恒勤	
	14	0.8	60代(男)	"	

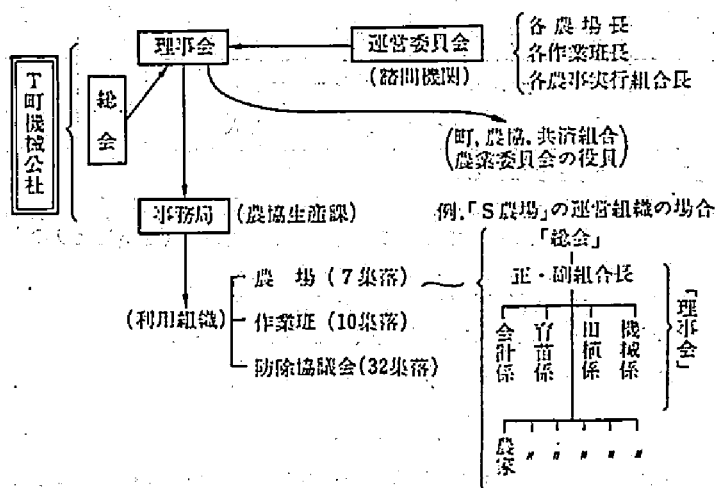
注) 聞きとりによる。○はトラクターか田植機のオペレーター、
◎はトラクターとコンバインのオペレーターを示す。

こうした管理担当主体の分化は、図補2-3のような意思決定機構を成立させている。まず、共同出資者たる構成員農家に対等な意思決定参加を保証して、最高意思決定機関としてのT町機械公社の総会がある。しかし、この場で実質

的な統一意思の形成がみられることはなく、理事会で用意された決定事項の単なる承認機関となっているようである。すなわち実際には、町・農業団体役員で構成されている理事会と、最大の出資者である農協の生産課に置かれている事務局が、部落座談会や農場長会議等を通して原案を作り、それを総会に提案するが、普通そのまま承認されるのである。

機械公社の総会でとにかく決定された当該年度の事業計画は、理事会・事務局による各利用組織の統制を通して、実施に移される。そして、末端の利用組織では、T町機械公社によって配備された機械・施設やその利用料の枠内で、各利用組織に即応した作業計画を決め実行することになる。

図補2-3 T町農業機械公社の組織図



S農場の場合、組織的作業は図補2-3のような運営組織のもと表補2-5のような作業体系で行なわれている。ところで構成員農家は、基幹労働力の性格からみて、男子専従者がいてオペレーターと役員を担当している「専業型農家」、主婦・老人が主な農業従事者で補助者を担当している「主婦専従型農家」、農業労働力を欠いてほとんど出役しない「委託型農家」に分化している(表補2-4参照)。

このような参加農家の分化と管理労働と単純労働の分業により、役員の経営管理労働に対する報酬支払いが実現し、組織内部における擬制的雇用関係は顕著になってきた。

表補2-5 S農場の作業体系

作業	機械・施設	労働組織	面積	補助 出役日数	オペ 出役日数
育苗	3回転(硬化まで)	管理責任者 1人 一般作業 のべ 134人	33ha	(1人 当たり) 10日	(1人 当たり) 14日
耕起 代かき	トラクター(30PS) 3台	オペレーター1人 } 3班 補助者 1人 }	〃	4日 6日	10日 14日
田植え	田植機(4条) 4台	オペレーター1人 } 4班 補助者 1人 }	〃	7日	7日
刈り取り 搬入	自脱型コンバイン (4条) 2台	オペレーター1人 } 2班 補助者 1人 }	9ha	5日	10日
(防除)	トラクター(30PS) 1台 ダスター 1台	オペレーター1人 補助者 1人	33ha	2日	6日

- 注 1) 聞きとりによる。
 2) オペレーターとコンバインの補助者は固定されている。
 3) 出役日数は日数であって出役時間ではない。(1日当たりのオペレーターの出役時間は補助者の2～3倍ぐらい)。
 4) 防除は実行組合の指導のもとで行われる。
 5) 機械・施設はすべて「機械公社」所有である。

これはまた構成員農家の意思決定への参加意欲を変化させる。例えば、実質的な全作業委託者となっている「委託型農家」は、生産組織の意思決定に対する関心が利用料のみに限定されており、また出役日数の少なさを反映して組織運営に対する発言権は実質的に失なわれているとみてよい。これに対し、組織の基幹的労働と精神的複雑労働とを担当して生産組織に労働力を固定され、そこで得る労働報酬の比重も無視できないほどになっている「専業型農家」は、S農場はもとよりT町機械公社の運営についても深い関心を持ち、利用組織のなかで最も強い発言権を持つようになっている。このような意思決定に参加する農

家の異質化は、意思決定機構において理事会の機能を大きくし、総会を全く形式的なものにしてしまった。しかし理事会は、公社成立の事情と社団法人という性格を反映して、一般農家を除くメンバーによって構成されている。

このように、このT町機械公社への大口出資者の代表によって構成される理事会を最高意思決定機関とし、その下の組織の運営・管理を担当する諸機関が従属するという重層的な管理機構が成立した。この側面に関する限り資本制企業の経営組織に近い管理機構の成立をみることができる。しかし、T町機械公社が、経済団体としての農協の他に町役場という自治体をも構成員にしていること、また雇用関係としての事務局が農協によって担われており、その点で独立採算が必ずしも貫徹していないこと等は、この公社の経営体的性格の顕在化を抑止する要因となっている。

ところで、前述のように、参加農家の多くを占める1.0ha以下層の兼業農家は、意思決定へ参加する関心が弱いのに対し、利用組織の基幹作業を担当している一部の農家は、組織運営の具体的内容まで深い関心を持ち、意思決定への参加には積極的である。従って、T町機械公社の運営において、形式化した総会に代わってこれらの農家の意思を直接反映させるような場を設定する必要がある。そのためにつくられたのが、運営委員会であるが、これは現在のところ理事会に対する諮問機関であり決定権を持っていない。これは現在、一般農家による理事会への直接参加要求となって表われている⁷⁾。

このように、構成員の異質化のなかで意思決定への参加機会の拡大を志向している農家を、生産組織自体の所有関係の変化過程で表われてくる管理機構のなかにどのようにくみいれていくかが、組織形態の変化を含めて今後の重要な課題となっている。それはある意味で、単なる組織体から経営体への発展を遂げた生産組織の意思決定機構における、新たな組織(構成員)のもとでの対等的意思決定参加の回復でもあるからである。

第6節 結び

以上みてきた事例を検討し、整理すると次のように述べることができるであ

ろう。

元来、生産組織は農家の平等な資本・労働力の拠出によりつくられる。そのとき、参加農家の労働が拠出の大半を占めるような生産組織では、それ自体を維持していくための経営管理機構の必要性は小さい。従って、全構成員の直接参加による意思決定で運営され、分化し独立した経営管理機構はまだみられない。協和会はこの段階であった。

そして、生産組織の所有・管理する生産手段そのものの管理とその利用に関する人間関係の管理をめぐって増大する。これは農家の多様化を背景に管理担当主体の特定農家への集中・固定化を促し、そこに経営管理機構を萌芽的に顕在化させる。また、このような参加農家の異質化により、生産組織成立の一前提であった平等な労働の拠出という側面はくずれ、また意思決定参加の対等性も失われていく。しかし、意思決定と経営管理の機構が組織内部の制度として実質的に独立する事態はまだみられない。このような生産組織の段階が田植機利用組合であった。

そして生産組織の一層の規模拡大は、雇用労働の導入とともに農協等農家以外の経済主体からの出資、制度資金等の外部資金の導入等をもたらし、労務管理・財務管理などにおいて高度の経営管理機能を必要とするようになる。これによって、経営管理労働と作業労働の分離がすすみ、明確な経営管理機構が表われてくる。また、統一意思の形成過程においても、大口出資者である農協や生産組織の管理運営に特に関心を持つ「專業型農家」の意思が強く働くようになってくる。それは総会の形態化と理事会の事実上の最高意思決定機関化をもたらし、同時に理事会のあり方をめぐる農協等と「專業型農家」との対立(一般農家の理事会に対する実質的な対等的意思決定参加の回復要求をめぐる対立)をもたらししている。T町機械公社とその利用組織はこのような生産組織であった。

このように、生産組織の規模拡大にともなう経営体的発展は、そこでの意思決定と経営管理の機能を複雑化させ、そのための機構の分化と独立をもたらししているが、生産組織なるがゆえの対等的参加の意思決定制度は、最後までそれを制約する役割を果たしている。

1) これは佐々木隆、和田照男氏らによって展開された。両氏の説の紹介とその批判については、吉田忠「農業経営と生産組織」、上村恵一・山内豊二共編「現代日本の農業経営」富民協会、1980、を参照。

2) 詳しくは、前出吉田「農業経営と生産組織」p.210以下参照。

3) 購入資金85万5千円は、うち80%を近代化資金で、残りを経営耕地面積に応じた自己出資により調達した。

4) 田植臨時雇は、組織化以前から上層農家(前出、表2の1・2・3番農家)と固定的な雇用関係にあった。従って、その顔ぶれはいつも同じであった。

5) 農協の単独事業としてではなく、自己資本の多くを農家に出資させ、独立採算性をたてまえとした「社団法人」にしたことにより、農協は「赤字」になりがちなライスセンターなどの施設経営から解放されることになった。

出資の構成は、農家が15,000円(10a当たり)、町と農協が1,000万円、共済組合が240万円、果樹生産組合が7,500円(10a当たり)となっている。資産総額3億6,000万円のうち、自己資本総額は2億6,000万円である(昭和54年度)。

昭和54年度の収支を見てみると、当期剰余金が事業収益1億2,196万円に対して2万4,500円であり、収支が均衡するように運営されている。しかし、資産総額3億6,000万円のうち、2次構による受け入れ補助金が昭和52年から54年の3年間だけで1億円にも達し、また、雇用労働は女子職員1名にすぎず、必要労働の多くを農協の生産課職員に負っているなどからみて、「機械公社」は必ずしも独立採算性で運営されているとはいえない。

6) 当初、「機械公社」は「公益法人」という制度的拘束から補助事業の対象とならなかった(のち特別認可となった)。

7) これは直接には、昭和52年頃の軽量な国産型トラクターの導入をめぐる、「機械公社」と利用農家(特に上層農家)の対処の相異に端を発している。

第6章 むすび 一要約と展望

第1節 総合農協の経営類型と展開形態 一総括一

いままでの分析から、低経済成長下の総合農協の経営類型をまとめて整理して述べると次のようになる。

まず、農協経営構造概念のうち財務構造的側面に着目すると、都市農協＝内部留保型、農村農協＝増資型という2類型が得られる。さらに、経営規模を含めて類型化した場合、小規模・内部留保型、大規模・内部留保型、小規模・増資型、大規模・増資型の典型4類型が析出できた(以上、第3章第1節)。また、都市農協と農村農協は、信用資金の運用形態あるいは事業形態により、それぞれさらに図6-1のような6類型および5類型に分けて分類できる。そして、そのうち低経済成長下において増大している類型農協を見てみると、上述の各4類型に対応して、都市農協では系統依存型、自主運用型、農村農協では信用・共済型、生活購買型であることが分かった(以上、第4章)。いま、低経済成長下の典型的農協類型を系統的に表せば図6-2のようになる。

図6-1 総合農協の経営類型

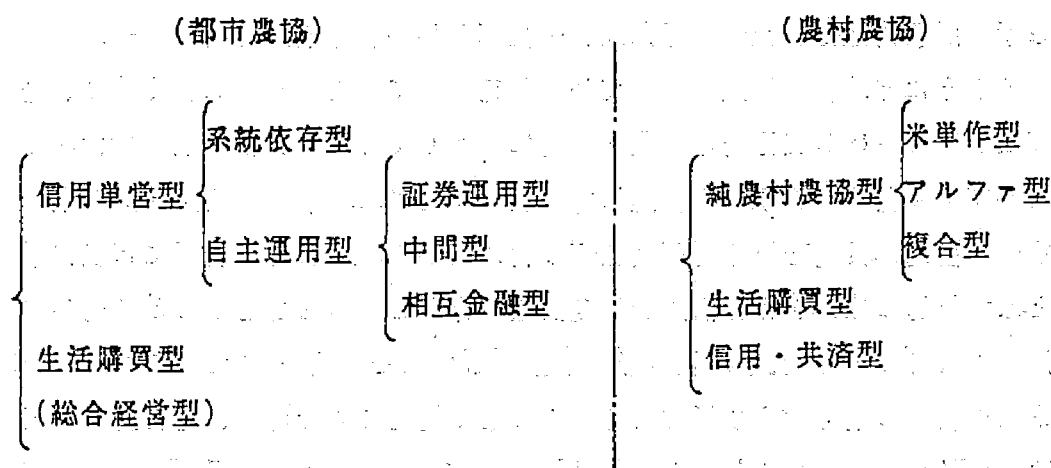
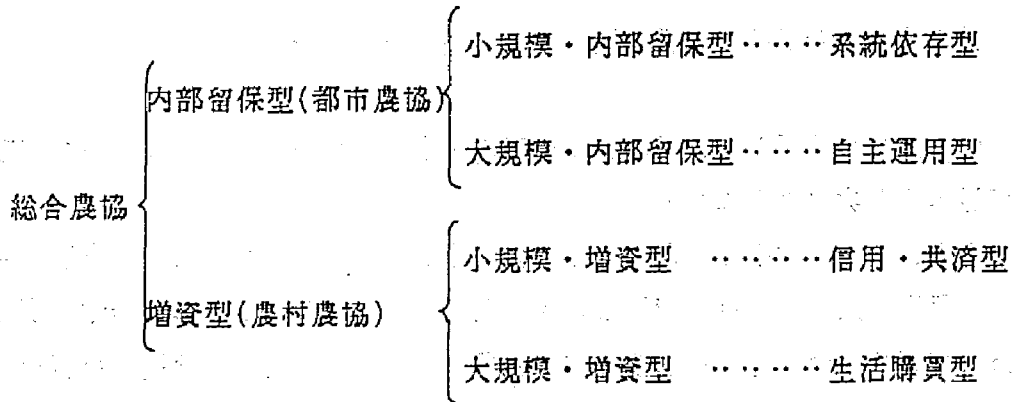


図6-2 低経済成長下の総合農協の典型類型



以上のように、低経済成長下における総合農協の存在形態は多様である。近年の一般的傾向として、信用・共済事業、生活購買事業の比重の増大が指摘されているのだが、それはあくまでも全国総合農協を一律に見た場合の現象であろう。但し、その傾向はどの類型においても程度の差こそあれ共通した特徴であることも確かである。そのことは、49年頃以後の低成長への経済基調の変化と農業生産の停滞という社会経済的諸条件が全国総合農協におしなべて一定程度作用しているということにほかならない。しかし、農協経営の多様性という実態に見られるように、それが農協経営行動の総てについて一律に規定しているというわけではない。

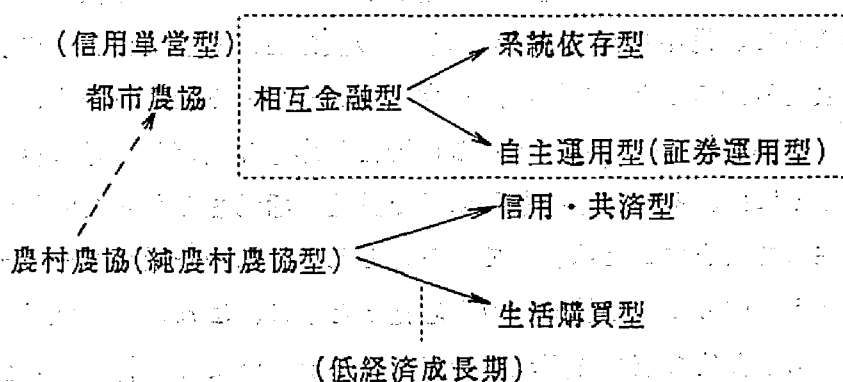
まず、財務構造は、大都市近郊地帯→内部留保型、遠隔地農村地帯→増資型というように地域農業構造によって強く規定されている(第3章)。さらに、低経済成長下における農協経営の展開形態に着目してみると、都市農協では小規模→系統依存型、大規模→自主運用型、農村農協では小規模→信用・共済型、大規模→生活購買型という対照的二極分化傾向がみられ、その展開には農業構造とは相対的に独自の経営構造的規定要因が作用していることが分かる(第4章)。いま、低経済成長下の展開形態を整理して示せば図6-3のようになる。

また、農協の経営目標を経営構造との関連で捉えてみた場合、増資型の農協には「迂回的収益構造」のもとでの「利用効果最大化」が、内部留保型の都市農協には「直接的収益構造」のもとでの「内部留保(自己資本利益率)の最大化」が経営

目標に据えられているのである(第3章第2節)。そして、農協経営における意思決定(支配)構造に着目して見た場合では、小規模・内部留保型→連合会支店型、大規模・内部留保型→経営者自律型、小規模・増資型→組合員管理型、大規模・増資型→管理委譲型という意思決定形態が捉えられた(第3章第1節)。また、低経済成長下の農協経営構造の変化は、従来の農協経営管理に部門別経営管理の展開をもたらしているのであった(第5章)。

以上のように、農協経営行動(目標・管理)は社会的経済条件に規定されながらも、地域農業構造および農協経営構造という重層的な規定関係において成立・展開しているのである。

図6-3 低経済成長下の典型的展開形態



第2節 農協経営の展望と課題

最後に農協経営の展望と課題に言及したい。しかしすでに各諸章・節で述べてきたことでもあり、詳述は避け要点のみを再度指摘することにとどめたい。

まず、都市農協については、そのほとんどが信用単営型であるのだが、そのなかでも小規模都市農協＝系統依存型は実質的には単なる資金の吸収機関にすぎなくなっている。その意味で、資金運用能力を高め信用事業の理念である相互金融の比重を増大させるためには、合併等の規模拡大が必須であろう。そのことは、金融自由化の情勢のもとで特に強まっているといえる。しかし、

合併によって誕生する大規模都市農協の場合でも、信用単管型であるかぎり、その事業形態の性格・内部留保型の財務構造により、結果的に組合員意思から遊離した「内部留保最大化」を経営目標とする経営者自律型（いわゆる経営主義的傾向）が構造的に生起してくる可能性をもっている。従って、協同組合としての企業形態的性格を再生させるために、生活購買事業への展開など事業形態の改変を通して、増資型のもとでの「利用効果最大化」を経営目標とした管理委譲型の経営展開がいまの都市農協にとって大きな課題であると思われる。

また、一方の農村農協においては、農協事業が著しく多様化しているのだが、その多様化をもたらしめているAコープ店をはじめ農機具整備工場・ライスセンター等の施設経営はおおよそ赤字経営であり、その運営をめぐっては新しい経営方式が考慮される必要がある。経営の多角化によって経営体として肥大化した農協の場合、「タテ割り」部門別経営管理はその一つの方法であろう。

ところで、近年増えてきている農協の生活店舗経営には、その展開の動機が農業生産停滞のもとでの事業量拡大を主としている場合が多く、特に、農協組織から一応分離しているいわゆる協同会社形態や経済連直営の生活店舗経営の展開などには、その運営の基礎に組合員組織活動を伴っていない点で協同組合的性格を見出すことは困難である。それはもはや一般のスーパーと変わらないであろう。従って、店舗経営の合理化とともに、これら農協生活購買事業にいかに関与的な理念を実現させていくかが、いまの農村農協の生活店舗経営に差し迫った大きな課題であると思われる。しかも、農村地域での混住化が進んでいる現在、員外の地域住民をも巻き込んだ生活活動の展開が農村農協でも課題となってきた。その場合、「タテ割り」部門別経営管理方式は、大規模農協における単なる経営管理技術にとどまらず、擬制的な組織再編を通して組合員の意思決定参加機会を拡大するという意味で、協同組合的性格の再生という面からも大きな意義をもつものと評価されて良いと考える。

次に、系統農協の段階制の問題について少しく述べたい。

上述のように、小規模都市農協は金融自由化の情勢のもとで経営構造的再編が迫られているのだが、それに対する一つの方向は広域合併による経営の大規模化であり、もう一つは経営管理機能の信連への統合の方向が考えられる。後

者のケースは、連合会支店型の単協が多い府県ではすでに現実性を帯びてきていると思われる。

また、経営収支の悪い生活店舗事業の展開についても同様なことがいえる。一つの方法は、経済連に単協の店舗経営管理機能を統合していくことである。それに対し、広域合併により郡単位レベルの大規模農協の成立によって独自性の強い地域生協的な体制を備えていく方向が考えられる。

以上のような展望に立てば、系統農協の再編問題は、各種事業の適正規模・各県の単協経営規模の階層性・単協合併の可能性等を考慮して柔軟に対応していくことが必要であると思われる。但し、このような系統農協組織の再編問題の解明には、連合会の経営構造分析および事業(品目)別の流通構造分析も必要であり、総合農協の経営分析だけでは限界がある。この点については、我が国系統農協総体の解明という課題からも改めて今後の研究課題としたい。

(丁)

【図表一覧】

第1章

図1-1 農協経営の成長性の推移

図1-2 農協職員数の伸び率

表1-1 職員数規模別農協比率(%)

第2章

図2-1 農協の重層構造

図2-2 農協経営行動の重層的被規定性

補論1

図補1-1 農業「経営」の概念図

図補1-2 農業経営の二重構造

第3章

第1節

図3-1 農協経営構造の概念・指標

図3-2 農協経営構造の分類(都道府県別)

図3-3 農協経営構造の分類(京都府・単協別)

図3-4 農協経営構造の史的展開

表3-1 農協経営構造変数の相関行列

表3-2 農協経営構造の主成分

表3-3 農協経営構造の類型区分(都道府県別)

表3-4 典型農協(京都府)の経営構造変数

第2節

図3-5 固定資本構成の推移

図3-6 内部留保金構成比の地域別推移

図3-7 固定資産投資の資金調達構造(51～55年)

- 図3-8 「過少資本金化」傾向の諸要因
- 図3-9 内部留保率の地域別推移
- 図3-10 出資配当率と内部留保金構成比との相関(55年度)
- 図3-11 内部留保金構成比(Y)と信用事業構成比(X)との相関図
- 図3-12 事業総利益・販売高・貯金の伸び率の推移
- 表3-5 総合農協の資金需給表(51~55年)
- 表3-6 剰余金処分の構成(%・55年度)
- 表3-7 事業総利益構成比(%・55年度)

第4章

第1節

- 図4-1 都道府県別の都市農協の割合
- 図4-2 S農協(系統依存型)の事業展開
- 図4-3 K農協(中間型)の事業展開
- 図4-4 N農協(生活購買型)の事業展開
- 図4-5 都市農協の展開形態
- 図4-6 職員数規模別の自主運用型の割合(%・大阪)
- 図4-7 准組合員比率別の自主運用型の割合(%・大阪)
- 図4-8 S農協(系統依存型)の収益構造
- 図4-9 K農協(中間型)の収益構造
- 表4-1 3都府県における農協の事業展開
- 表4-2 都市農協の経営類型と指標
- 表4-3 経営類型の構成—京都・大阪・兵庫—
- 表4-4 信用単営型の経営指標(京都)
- 表4-5 各類型農協の収益性(京都)

第2節

- 図4-10 農村農協の地域性
- 図4-11 Si農協(米単作型)の経営展開

図4-13 T農協(信用・共済型)の経営展開

図4-14 農村農協の展開形態

図4-15 職員数規模別の各類型の割合(％、山形・福島)

表4-6 事業総利益構成比の推移(東北)

表4-7 農村農協の経営類型と指標

表4-8 経営類型の構成—山形・福島・長野—

表4-9 経営類型の移動(山形)—50年度と58年度の比較から—

表4-10 生活購買型、信用・共済型の規模別構成(長野)

表4-11 類型別・規模別の貯貸率(山形)

第5章

図5-1 収益性の推移

図5-2 「ヨコ割り」管理機構

図5-3 指導事業費伸び率の推移(％)

図5-4 「タテ割り」管理機構

表5-1 部門別販売高品・購買品取扱高構成(％)

表5-2 部門別事業利益の寄与率(％)

表5-3 資金調達・固定資金の動向および固定比率の推移

表5-4 農協事業の伸び率と貯貸率(％)

表5-5 部門別純損益の推移(千円)

表5-6 規模別肥育豚飼養農家構成(A町・55年)

補論2

図補2-1 協和会の組織

図補2-2 田植機利用組合の組織

図補2-3 T町農業機械公社の組織図

表補2-1 S集落内の生産組織(42年)

表補2-2 協和会の構成員農家(40年)

表補2-3 田植機利用組合の構成員農家(48年)

表補2-4 S農場の構成員農家(53年)

表補2-5 S農場の作業体系

第6章

図6-1 総合農協の経営類型

図6-2 低経済成長下の総合農協の典型類型

図6-3 低経済成長下の典型的展開形態

【主要参考文献】

農協(経営)論

- <1> 美土路達雄「農協の理論と現実」『農業協同組合』2巻3～9号、1956。
- <2> 太田原高昭「農協をめぐる理論的諸問題」『農業協同組合』24巻1号、1978。
- <3> 三輪昌男「協同組合の基礎理論」時潮社、1969。
- <4> 若林秀泰「明日の農協」明文書房、1964。
- <5> 若林秀泰「農協共販の再検討」、桑原正信監修・若林秀泰編集「流通近代化と農業協同組合」(講座・現代農産物流通論5)家の光協会、1970。
- <6> 山本修「協同組合の企業形態的特質」、桑原正信監修「農協運動の理論的基礎」(現代農業協同組合論1)家の光協会、1974。
- <7> 亀谷是「農業協同組合の経営経済的考察と経営的課題」『協同組合研究』2巻2号、1982。
- <8> 奥村一雄「高度成長下の農協の性格変化」『農業協同組合』24巻6～8号、1978。
- <9> 甲斐武至「農協経営転換の論理」全国協同出版、1982。
- <10> 高橋康夫「農協経営の現状と刷新強化方策」『協同組合研究』2巻1号、1982。
- <11> 若林秀泰他共著「農協の経営分析」家の光協会、1982。
- <12> 藤田教「農協の経営収支と財務分析」、桑原正信監修「農協運動の現状分析」

(現代農業協同組合論2)家の光協会、1974。

- <13> 大沢義一「農協の財務管理」、川野重任・桑原正信・森晋監修「農協の経営管理」(農協の経営全書6)家の光協会、1975。

経営(経済)論

- <1> 岡本博公「産業構造と財務構造」『経済論叢』(京都大学)114巻1・2号、1974。
<2> 片山伍一・後藤泰二編著「経営財務論」ミネルヴァ書房、1983。
<3> 北原勇「現代資本主義における所有と支配」岩波書店、1984。
<4> 西山忠範「支配構造論」文真堂、1980。
<5> 宮崎義一「寡占」岩波書店、1972。
<6> 山本安次郎「経営学要論」ミネルヴァ書房、1964。
<7> 藻利重隆「経営学の基礎」森山書店、1973。
<8> 中川敬一郎「比較経営史序説」東京大学出版会、1981。
<9> 篠原三郎・片岡信之「批判的経営学」同文館、1972。
<10> 吉田忠編著「農業経営学序論」同文館、1977。
<11> 吉田忠編著「地域農業と農業経営」明文書房、1982。